



CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY

Responsabilidad
social

Soziale Verantwortung

المسؤولية
اجتماعية الا

2012



Responsabilità sociale

社会责任

אחריות
חברתית

Rapport
sur la
Responsabilité
Sociale
de l'Entreprise

Социальная
ответственность



PUBLICIS GROUPE

Viva la Difference !

Sommaire

Page

- 1 Rencontre avec Maurice Lévy
- 3 Profil du Groupe
- 4 Les réseaux de Publicis Groupe
- 6 Remarques liminaires
- 7 Cadre méthodologique



- 10** CHAPITRE 1 - SOCIAL
- 10 Nos équipes : la dynamique se poursuit
- 12 Diversité : lutter contre les discriminations et encourager la constitution d'équipes plurielles
- 16 La formation : développer les compétences des équipes et préparer demain
- 20 Qualité de vie au travail : améliorer le bien-être au travail
- 24 Droits de l'homme : un « devoir de vigilance » partout où nous sommes présents
- 24 Compliance



- 28 CHAPITRE 2 - SOCIÉTAL
- 28 Campagnes *pro bono* : moins nombreuses, mais significatives
- 32 Actions bénévoles (« *voluntary work* ») : priorité à la proximité
- 34 Relations avec les écoles et universités : des échanges nourris et tournés vers l'avenir
- 36 Relations avec les organisations professionnelles : un travail de plus en plus collaboratif



- 40 CHAPITRE 3 - ÉCONOMIE/GOUVERNANCE
- 40 Performance économique : 2012 en chiffres
- 41 Relations clients : au cœur de notre démarche et de notre philosophie
- 41 Les Centres de Services Partagés (Re:Sources) : mutualisation des ressources et harmonisation des *process*
- 42 Relations fournisseurs : respect, équité et diversité
- 42 Principes éthiques : déploiement et sensibilisation
- 43 Compliance



- 46 CHAPITRE 4 - ENVIRONNEMENT
- 46 Politique environnementale : inscrire nos initiatives dans une dynamique de progrès continu
- 48 Les « *Green Teams* » : une démarche collaborative qui se déploie
- 49 Consommations majeures et impacts : développer nos activités en limitant nos consommations et nos émissions
- 52 TABLE DE CONCORDANCE



Rencontre avec

MAURICE LÉVY

Chairman & CEO, Président du Directoire de Publicis Groupe

Le secteur de la communication n'a pas la réputation d'être le plus vertueux en matière de développement durable/Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Publicis Groupe fait-il exception à la règle ?

Il serait présomptueux de répondre par l'affirmative ! En revanche, je peux affirmer que c'est une démarche que nous avons engagée sérieusement depuis 2007 et que nous poursuivons avec opiniâtreté pour nous-mêmes et pour nos clients, car les deux sont liés. En 2012, l'audit de notre *reporting* RSE marque une étape nouvelle dans la progression de notre démarche.

La communication ne peut s'exempter de sa responsabilité sur le plan social, sociétal, économique ou environnemental. C'est une exigence légitime des citoyens consommateurs. Et c'est aussi une exigence de plus en plus forte de nos clients. Elle s'applique à l'entreprise que nous sommes, comme aux prestations que nous leur fournissons.

L'envergure et la dimension très internationale du Groupe – 58 000* personnes, plus de 800 agences réparties dans une centaine de pays – ne sont-elles pas des obstacles au déploiement d'une démarche RSE rigoureuse ?

C'est effectivement un vrai défi. Le succès et les progrès de notre politique RSE reposent sur la cohérence et le respect des engagements pris par le Groupe et par toutes nos équipes, dans tous les pays et sur tous les continents. Et à l'évidence, les différences de réglementation, de culture, de sensibilité ne facilitent pas les choses à première vue, mais elles sont aussi une source de pluralité enrichissante. Déployer notre politique de Responsabilité sociale d'entreprise dans toutes ses

composantes exige donc une bonne dose d'énergie de la part des équipes RSE, des efforts de sensibilisation, d'information et de formation sans cesse renouvelés, à la fois auprès du management et des équipes, mais aussi de nos fournisseurs et de nos clients... C'est un processus complexe, basé sur une vision à long terme et qui concerne toutes les composantes du Groupe. Le Groupe initie, guide, cadre et laisse une grande marge de manœuvre aux agences pour déployer des actions au plus près des besoins et des cultures locales, et notre code de déontologie « Janus » est un élément de plus en plus structurant pour toutes les équipes à travers le monde.

Publicis Groupe a réussi avec succès son virage numérique et s'érige désormais en « Human Digital Agency » (« L'agence humaine et digitale »). Que signifie concrètement cette nouvelle orientation pour les agences, les équipes et les clients ?

À l'évidence, les outils numériques et les nouveaux médias révolutionnent chaque aspect des métiers de la communication. Et cela va continuer ! La nécessité d'être créatif, de surprendre et d'élaborer pour nos clients des contenus et des approches véritablement attractifs, familiers et plaisants s'est développée à un rythme au moins aussi soutenu qu'Internet. Le Groupe a toujours cru en l'homme et investi dans ses collaborateurs pour leur donner les moyens de réussir et de créer des expériences hors du commun capables de susciter le désir. Aujourd'hui, le numérique est partout et requiert non seulement une approche intellectuelle, mais également sensible, que nous devons nous attacher à développer. Il est donc indispensable que nos agences, nos équipes fassent preuve d'empathie, comprennent la société et ses individus et soient en mesure de forger de nouvelles amitiés, de toucher des cordes sensibles et de décliner une identité de marque sur l'intégralité du spectre des médias, jusqu'aux toutes nouvelles applications mobiles. Le Groupe a ainsi trouvé sa voie dans la « Human Digital Agency », qui défend l'alliance de la compétence, de l'émotion et de la technologie : point nodal à l'intersection de l'intelligence numérique et de l'émotion.

*57 500 collaborateurs au 31 décembre 2012.

Quelles sont les priorités du Groupe en matière de RSE ?

Tous les volets de la RSE sont importants ; néanmoins, compte tenu de nos activités, le volet social est clairement l'une de nos priorités. Les équipes représentent notre actif essentiel. Nous parlions de la révolution digitale qui fait évoluer pratiques et méthodes de travail. Elle oblige nos équipes à être elles-mêmes en mutation permanente, à progresser, à faire preuve d'une très grande capacité d'adaptation. Et en conséquence, nous nous devons de les accompagner dans ces changements : la formation est donc un enjeu clé pour nous. C'est pourquoi, malgré un contexte de crise, les réseaux et les agences ont préservé leurs actions de formation. L'année 2012 marque un tournant dans la pratique de *l'e-learning* qui offre une grande souplesse d'organisation et rend le partage de connaissance plus rapide et plus accessible. J'ajoute que, d'une manière générale, les métiers de la communication sont soumis à de fortes pressions. Nous nous attachons donc à développer aussi des programmes très locaux de sensibilisation autour de la prévention du stress, ou du bien-être au travail, notamment à travers des actions pilotes avec des tiers experts. Nos équipes sont constituées de femmes et d'hommes talentueux, passionnés et investis dans un secteur en pleine révolution des méthodes, et notre devoir est de conduire et d'accompagner ces mutations profondes.

« La diversité est source d'intelligence et de créativité ! »

La diversité est un sujet qui semble particulièrement vous tenir à cœur chez Publicis Groupe...

C'est vrai. C'est incontestablement une valeur du Groupe, et depuis longtemps notre « *Viva la Difference !* » est une réalité tangible. Le processus s'est accéléré et élargi avec l'internationalisation du Groupe. La lutte contre les discriminations, sous toutes leurs formes, reste une priorité. Pour être réelle, la diversité doit se vivre à tous les niveaux de l'entreprise et se décliner sur tous les registres. Nous avons certes encore des progrès à faire, mais nous pouvons nous targuer de belles avancées en matière de parité hommes/femmes par exemple : les femmes représentent plus de la moitié des effectifs du Groupe, notre Conseil de Surveillance présidé par Elisabeth Badinter, qui comprenait plusieurs femmes depuis déjà de nombreuses années, est depuis cette année un modèle de parité (7 femmes sur 14 membres), et le Comité Stratégique et des Risques est entièrement féminin. Certaines initiatives méritent aussi d'être particulièrement soulignées. Je pense à *VivaWomen!*, le réseau interne des femmes du Groupe qui s'est rapidement déployé aux quatre coins du monde. Les États-Unis et la

France sont les pays les plus actifs mais le réseau ne cesse de s'étendre pour mieux accompagner les femmes dans leur évolution professionnelle au sein du Groupe. Les objectifs-clés de *VivaWomen!* ont d'ailleurs été validés par notre *Strategy Leadership Team* (SLT) en juillet dernier. Il faut aussi souligner la mise sur orbite d'initiatives visibles comme le réseau transversal « Égalité » aux États-Unis en soutien à la communauté LGBT (*Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender*). La diversité doit être surtout une réalité quotidienne, dans la pluralité des profils qui nous rejoignent.

Avec la crise, avez-vous encore les moyens de réaliser des campagnes *pro bono* ?

Oui, même si elles sont un peu moins nombreuses. Elles restent la meilleure illustration de notre engagement sociétal. Là encore, c'est une tradition historique dans le Groupe et nos collaborateurs y sont eux-mêmes très attachés. Ils sont les premiers à initier des actions en faveur de causes auxquelles ils souhaitent pouvoir associer leur agence et leurs collègues. Nous privilégions les actions d'intérêt général en lien avec des organisations proches des agences, donc des collaborateurs... Nos clients *pro bono* bénéficient de la même qualité de services et de créativité que tous nos clients ! À chaque fois, c'est la crédibilité du Groupe qui est en jeu.

Le volet environnemental n'est-il pas un peu « anecdotique » pour un groupe de communication ?

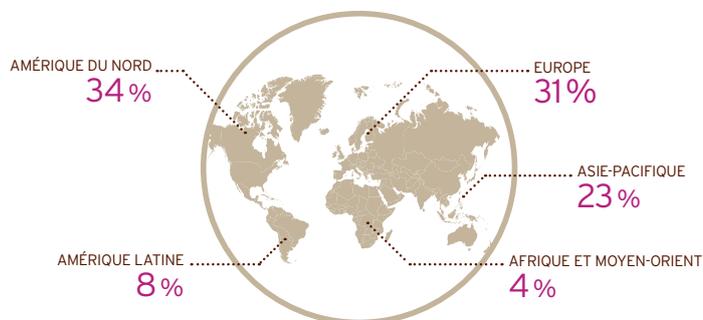
Il n'est certes pas prioritaire compte tenu de nos activités, mais cela ne signifie pas qu'il soit anecdotique. Nous avons été le premier groupe de communication à réaliser un bilan carbone complet et à le reconduire chaque année depuis 2009 pour progresser. Nous en sommes à la quatrième édition ! Même si notre empreinte environnementale reste modeste en regard d'autres secteurs d'activité, nous devons poursuivre nos efforts pour consommer moins de papier, moins d'énergie, moins d'eau, faire moins de déplacements car ils sont notre principale source d'émission de gaz à effet de serre (GES)... Je note avec satisfaction que l'usage de nos salles de téléprésence « *Here and There* » ne cesse de s'accroître ainsi que le recours à tous les outils de *webconference*. D'un point de vue éthique et stratégique, nous sommes en adéquation avec la nécessité d'aller vers plus de « durabilité » ou « *sustainability* ». La RSE est une démarche globale. Elle s'inscrit dans le temps et dans une logique de progrès continu et dans nos activités quotidiennes. Partout, nous avons des marges de progrès, nous le savons, et nous y travaillons !

Profil du Groupe

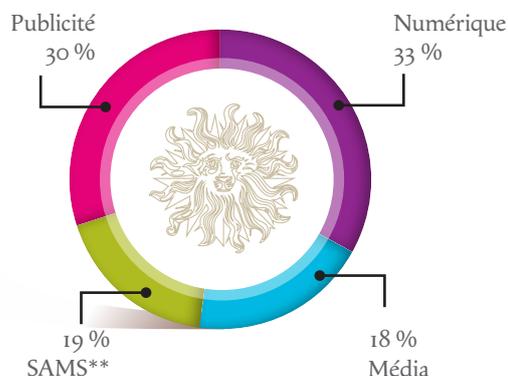
Fondé en 1926 à Paris par Marcel Bleustein-Blanchet, Publicis Groupe est aujourd'hui le 3^e groupe mondial de communication. Coté à la Bourse de Paris (Euronext) depuis 1970, Publicis Groupe est une société à Conseil de Surveillance et Directoire. L'expertise du Groupe couvre tous les secteurs et métiers de la communication : le numérique (Digitas, Razorfish, Rosetta, VivaKi), les agences créatives (BBH, Leo Burnett, Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi), les relations publiques, la communication institutionnelle et l'événementiel (MSLGROUP), l'achat d'espace et la stratégie média (Starcom MediaVest Group et ZenithOptimedia) et enfin la communication santé avec Publicis Healthcare Communications Group (PHCG), sans oublier les plateformes de production (Production Platforms).

Publicis Groupe est actuellement leader mondial en communication numérique et interactive, N°2 mondial d'achat conseil et média et N°1 en communication santé. Présent dans 108 pays, Publicis Groupe compte 58 000* collaborateurs répartis dans plus de 800 agences. Grâce à leurs talents, il se positionne chaque année depuis 2004 en première place du classement du *Gunn Report* pour ses performances créatives, rapportées au revenu.

Le Groupe est présent dans 108 pays et compte 58 000 collaborateurs*



Le digital est aujourd'hui le premier métier du Groupe



* 57 500 collaborateurs au 31 décembre 2012

** SAMS = Agences Spécialisées et Services Marketing

Chiffres clés 2012

REVENU

6 610 M€

RÉSULTAT NET

737 M€

NEW BUSINESS

3,5 MDS US\$

COLLABORATEURS

58 000*

PRÉSENCE MONDIALE

108 PAYS

MARGE OPÉRATIONNELLE

1 064 M€

TAUX DE MARGE
OPÉRATIONNELLE

16,1%

PART DE REVENU
DANS LES PAYS ÉMERGENTS

25,5%

PART DE REVENU
DANS LE DIGITAL

33%



Les réseaux de Publicis Groupe



PUBLICITAIRES

Leo Burnett

arc alpha245 atelier[®]

PUBLICIS

PUBLICIS MODÈM **PUBLICIS ENTERTAINMENT**

PUBLICIS DIALOG **DUVAL GUILLAUME**

MARCEL **RINEY**

SAATCHI & SAATCHI

Saatchi & Saatchi SAATCHI & SAATCHI

B B H

BURRELL we are fallon

MÉDIA

Starcom MediaVest™ GROUP

ZenithOptimedia
The ROI Agency

SPÉCIALISÉS

MSLGROUP

PUBLICIS CONSULTANTS FRANCE **PUBLICIS EVENTS**

WOMEN'S FORUM FOR THE ECONOMY & SOCIETY **KEKST AND COMPANY**
Building the future with women's vision



RE: SOURCES

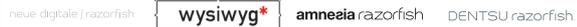


TECHNOLOGIQUES



NUMÉRIQUES

DIGITAS



ROSETTA



Publicis Healthcare Communications Group

SAATCHI & SAATCHI HEALTH DIGITAS HEALTH



MEDIAS & REGIES EUROPE



Remarques liminaires

2012, l'année de référence...

Publicis Groupe a mis en place un *reporting* RSE structuré depuis 2009, avec la publication annuelle d'un rapport RSE dédié, articulé autour de quatre grands chapitres : Social, Sociétal, Gouvernance & Économie et Environnement.

Ce reporting non financier est désormais établi en suivant les indications du décret 2012-557, du 24/4/2012, portant sur l'application de l'article 225 de la loi Grenelle II, 2010-788 du 12/10/2010, relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale. Publicis Groupe a choisi dès 2009 de suivre de manière volontaire le référentiel international GRI (*Global Reporting Initiative* - www.globalreporting.org). Dans ce cadre, ce rapport doit être lu en complément du Document de Référence 2012 qui contient un très grand nombre d'informations sur le Groupe qui n'ont pas été répétées dans ce document.

Le Groupe est par ailleurs signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2003 (www.unglobalcompact.org), et a choisi de s'inspirer des lignes directrices de l'ISO 26000 afin d'améliorer son reporting RSE (www.iso.org). Enfin, en matière environnementale, le Groupe a signé en 2007 l'engagement « *Caring for Climate* » des Nations Unies et publié, depuis 2009, ses données dans le cadre du *Carbon Disclosure Project* (CDP - www.cdproject.net).

Le reporting RSE 2012 marque un tournant dans la réalisation de cet exercice annuel. Comme en 2011, les trois années précédentes ont permis de bâtir les indicateurs, le processus de collecte et de définir le périmètre de ce reporting, qui depuis la première année couvre l'ensemble du Groupe.

Un cycle préparatoire a ainsi été achevé. L'enjeu de l'obligation de vérification par un organisme tiers indépendant en 2012

a amené le Groupe à renforcer l'ensemble de son dispositif et de gagner en qualité et en exhaustivité des données et de mieux couvrir la quasi-totalité des informations exigées par le décret mentionné ci-dessus.

Dès lors, Publicis Groupe considère que 2012 va constituer la véritable **année de référence**. La mission d'audit et de vérification a été confiée à SGS, elle a porté sur 42 indicateurs de l'article 225 de la loi Grenelle II. L'attestation et les commentaires des auditeurs externes de SGS figurent dans le Rapport de gestion 2012 (voir Document de Référence 2012 chap. 1.9 et extrait ci-dessous).

La grande étape franchie cette année a porté sur 3 aspects :

- une plus grande exhaustivité des données fournies par toutes les entités, avec encore des efforts à accomplir en termes de traçabilité ;
- une meilleure qualité des données grâce au déploiement des outils de reporting et surtout à une véritable appropriation par les réseaux et agences des enjeux RSE ;
- un contrôle interne – et externe par les auditeurs de SGS – plus important qui accroît *de facto* le niveau d'exigence au niveau de tout le Groupe.

Il est désormais possible de travailler sur des indicateurs-clés et des objectifs plus précis pour les années à venir. L'élément très encourageant en 2012 tient à l'engagement plus large des équipes à différents niveaux de responsabilité avec la volonté de participer à cette démarche de progrès.

Mathias Emmerich
Secrétaire Général

Ève Magnant
Vice-Présidente,
Directrice de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Attestation et avis motivé des auditeurs externes de SGS

(Extrait du Document de Référence 2012 chap. 1.9)

« Sur la base de l'exposé des orientations en matière de développement durable de Publicis Groupe, des conséquences sociales et environnementales liées à ses activités, de ses engagements sociétaux et des diligences mises en œuvre,

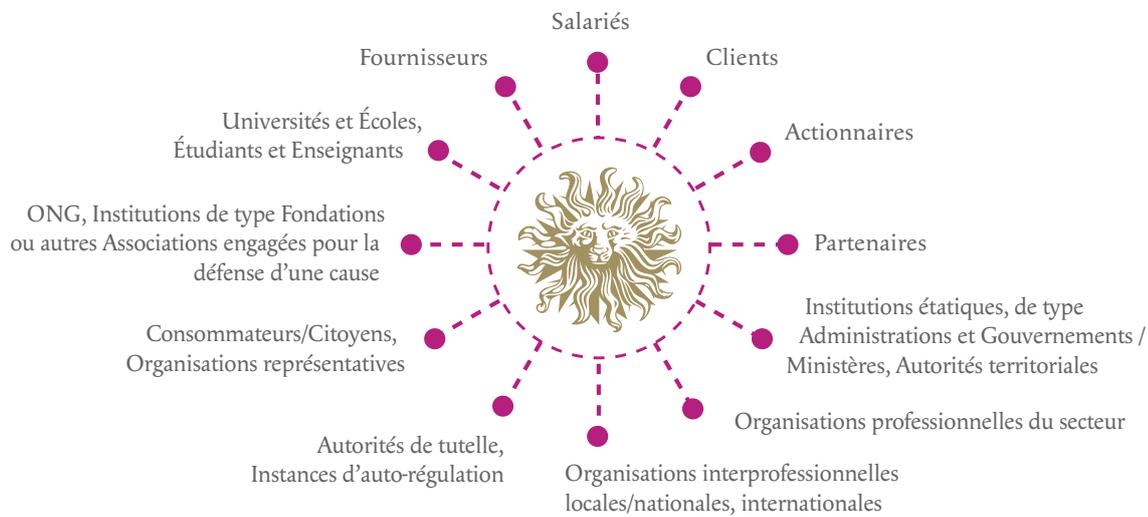
- nous attestons que les informations mentionnées dans le Rapport de gestion 2012 de Publicis Groupe sont conformes à la liste prévue à l'article R.225-105-1 et que les exceptions ont été dûment motivées ;
- nous déclarons n'avoir pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la sincérité des informations mentionnées dans le Rapport de gestion 2012. »



Les parties prenantes de Publicis Groupe

Le contenu du rapport RSE permet de comprendre comment le Groupe agit et interagit avec la grande majorité des parties prenantes représentées dans le schéma ci-dessous. Au regard de la grande décentralisation du Groupe, il est difficile de rendre compte de tous les échanges qui existent à un niveau très local, chaque agence ou entité ayant son propre cercle de rayonnement. Les exemples cités dans les différents chapitres

doivent donc être lus à titre d'illustrations. Signalons que la RSE en soi est aussi une opportunité pour développer des relations et des collaborations nouvelles selon un mode participatif et coopératif : avec certains clients, nous avons pu initier des actions conjointes, travailler de concert sur certains sujets ; de même avec certains grands fournisseurs et partenaires.



Cadre méthodologique

La remontée des informations a été faite comme suit. D'une part, les données quantitatives sont collectées en suivant les processus et les règles du *reporting* financier ; elles sont collectées *via* le système d'information financier, au niveau des 850 entités de *reporting* à travers un module dédié (HFM CSRGRI), et sont placées sous la responsabilité des directeurs financiers des réseaux. D'autre part, les informations qualitatives sont rassemblées *via* un portail interne dédié, accessible à toutes les agences, et sont placées sous la responsabilité des directeurs des ressources humaines des réseaux.

Les équipes des centres de services partagés (Re:Sources) sont très étroitement associées à tout l'exercice, notamment lors de la phase préparatoire. Un guide interne intitulé « *CSR Guidelines* » définit le processus de collecte et de validation, ainsi que le contenu détaillé des différents indicateurs pris en compte.

Ce document a été diffusé à un groupe projet transversal associé au processus de *reporting* RSE (plus de 100 personnes

à travers les différents réseaux), équipes qui ont participé à des sessions de travail ou des *webconférences* de préparation. L'ensemble des données quantitatives et des informations qualitatives sont consolidées par la direction de la RSE du Groupe qui coordonne et réalise ce *reporting*.

Elle s'appuie aussi sur un « *CSR Steering Committee* » interne regroupant les principales fonctions centrales, afin de s'assurer de la cohérence de tout l'exercice en amont et en aval du *reporting*. Cette direction travaille également avec différents groupes-projets transversaux thématiques, au sein du Groupe, des réseaux et des agences.

Cet exercice 2012 couvre plus de **97 % du périmètre** du Groupe (effectifs). Dans le cadre de la vérification effectuée par SGS, des audits de terrain ont été conduits auprès de très grandes agences (aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France), des vérifications aléatoires ont été faites sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et un audit de la phase finale de consolidation a été réalisé.



Équipes

TEAMS

组

SOCIAL

команда

CHAPITRE 1

Equipos

צוותי

فرق

Equipaggio

ARBEITSGRUPPE



Nous ne le répéterons jamais assez : nos équipes constituent notre première richesse. De leur créativité, de leur passion et de leur motivation dépendent nos réussites et la satisfaction de nos clients.

En matière de responsabilité sociale, les enjeux sont à la fois d'ordre individuel et collectif : favoriser l'émulation créative de nos équipes, et en même temps, faire évoluer les compétences professionnelles de chacun.

À l'échelle du Groupe, cette ambition reste un défi quotidien dans la mesure où la dynamique de notre métier repose aussi sur la diversité et le renouvellement des équipes en charge des clients afin d'être sans cesse force de proposition.

► Notre approche : permettre à nos collaborateurs de travailler efficacement, de progresser et de se sentir bien au travail.

1. Nos équipes : la dynamique se poursuit

Avec 58 000 collaborateurs* (contre 53 800 en 2011), nos effectifs augmentent cette année de 6,5 %. Cette croissance est le reflet du développement des activités du Groupe**.

• L'emploi, au cœur de nos préoccupations

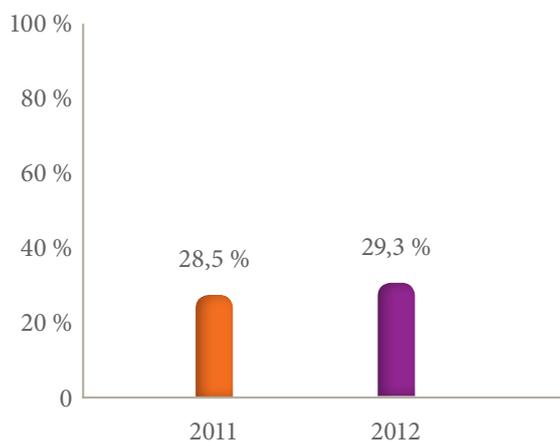
Plus de 880 postes ont été créés (recrutements nets, hors acquisitions) en 2012. Les contrats de travail des salariés du Groupe sont établis en fonction du contexte légal et réglementaire local. Les collaborateurs recrutés sont pour l'immense majorité des jeunes ayant une solide formation supérieure, ou des profils plus diversifiés avec des expériences réussies dans notre secteur ou ailleurs.

Compte tenu de la situation de crise économique qui a touché plusieurs pays en 2012, nous avons été amenés à faire des ajustements d'effectifs au cas par cas dans quelques agences notamment en Europe du Sud. Pour autant, le **maintien dans l'emploi** reste l'un de nos objectifs majeurs. À titre d'exemple, la perte du contrat General Motors aux États-Unis a conduit à l'arrêt des activités de l'agence SMG qui était dédiée à ce client à Détroit. Un plan actif de redéploiement a ainsi été mis en place : sur les 230 salariés, seules 44 personnes ont été licenciées. Un indicateur Groupe homogène sur les licenciements est par ailleurs en cours d'élaboration et d'évaluation.

Directement lié à la nature de nos activités et conforme à celui des autres acteurs du secteur, le **turnover***** est relativement élevé (29,3 % vs 28,5 % en 2011) pour trois raisons. D'une

part, les métiers de la communication connaissent une rotation importante, quasi structurelle, des effectifs : les salariés sont jeunes et leur parcours professionnel repose souvent sur des expériences acquises au sein de plusieurs agences en début de carrière. D'autre part, la logique de gestion de projets clients à moyen terme amène le management des agences, et les salariés eux-mêmes, à considérer comme un atout de pouvoir faire évoluer les équipes en charge d'un projet, après quelques années, afin de permettre à chacun d'améliorer ses expériences et son employabilité. Enfin, compte tenu des nombreuses acquisitions réalisées par le Groupe dans le monde et des regroupements avec des entités existantes, une partie du *turnover* est technique car lié à des ajustements de structure.

Turnover





Parole d'acteur



« Nous avons lancé *Lion Talent*, une plateforme de gestion de la mobilité à l'échelle mondiale du Groupe »

Anne Vaucheret, VP Chief Human Resources Officer, Publicis Worldwilde

Faut-il parler de mobilité au singulier ou au pluriel ?

La mobilité a de multiples visages : changer de job, changer de lieu, changer de client. Les attentes de développement de carrière sont aussi très différentes d'un collaborateur à l'autre. Toutes méritent d'être étudiées et discutées. Elles sont une source d'épanouissement et de fidélisation pour les équipes. Chez Publicis, nous sommes favorables à toute initiative qui nous permet d'attirer et de motiver des talents en leur donnant la possibilité de grandir et s'épanouir : nous souhaitons même susciter ces initiatives.

Que faites-vous pour la favoriser ?

Pour mettre en place une politique efficace dans ce domaine, nous avons élaboré un code de conduite. Le mot d'ordre : « Prendre les devants et changer ». Une communication à l'échelle de l'ensemble du réseau (collaborateurs, managers et responsables RH) a ainsi été engagée afin d'expliquer, de faciliter le déploiement et d'amorcer une dynamique. C'est aussi un enjeu partagé avec les autres réseaux au sein du Groupe.

Concrètement, cela se passe comment ?

Les entités RH de Publicis Worldwide affichent d'abord en interne les postes à pourvoir. Nous encourageons les salariés à être transparents sur leurs attentes et les managers à anticiper leurs évolutions d'organisation. Dans le cas de mobilité d'un pays à l'autre, nous nous assurons des conditions de transfert. Après des tests pilotes en 2012, début janvier 2013 nous avons lancé « *Lion Talent* », une plateforme de gestion de la mobilité à l'échelle mondiale du Groupe. À présent nous sommes impatients de profiter des retombées positives de cette initiative.



• La mobilité professionnelle

La mobilité – professionnelle et géographique – est encouragée au sein du Groupe. Le travail est en cours pour bâtir un indicateur fiable concernant la mobilité interne de nos équipes (nombre de collaborateurs quittant une agence du Groupe pour aller vers une autre entité du Groupe au cours de l'année, divisé par la moyenne des effectifs). En 2012, le taux de mobilité interne est estimé à moins de 10 %.

Collaborateurs



Rappel historique

En 2002, donc il y a dix ans, à l'issue de la fusion avec Bcom3, Publicis Groupe rassemblait 37 500 collaborateurs.

Taux d'absentéisme****

En 2012, le taux d'absentéisme ressort à 2 % (identique à 2011).

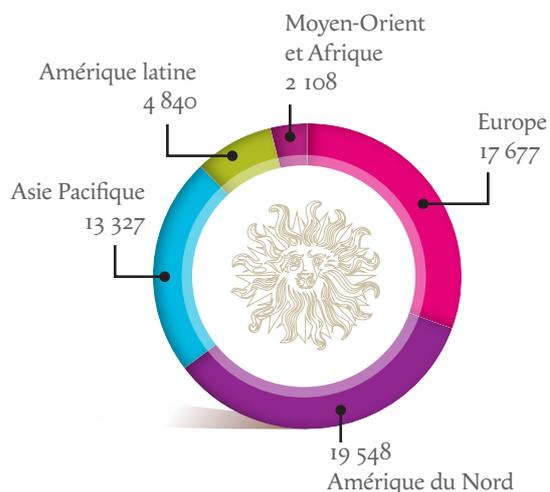
* 57 500 collaborateurs au 31 décembre 2012. Depuis 2011, le Groupe incorpore dans les effectifs du Groupe un grand nombre de « freelance » (travailleurs indépendants) qui viennent en appui sur un projet. En revanche, les stagiaires étudiants accueillis (en moyenne pour 3 mois) dans le cadre de leur formation ne sont pas comptés dans les effectifs du Groupe.

** Croissance interne et externe, hors LBI dont la prise de contrôle n'a été finalisée qu'en 2013.

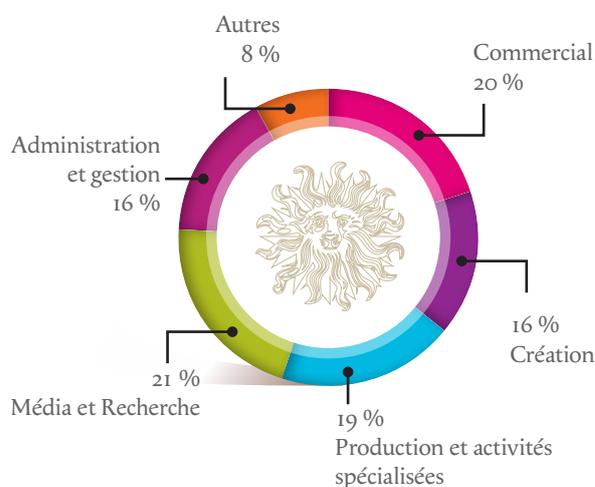
*** Taux de rotation du personnel de l'année : égal au nombre de départs cumulés, divisés par la moyenne des effectifs.

**** Le taux d'absentéisme est égal au nombre total de journées perdues, pour absence autres que les congés payés, les congés de maternité-paternité, divisé par le nombre total de jours ouvrés de l'année.

Répartition des effectifs par grande zone géographique



Répartition des effectifs par grands métiers et fonctions (en %)



2. Diversité : lutter contre les discriminations et encourager la constitution d'équipes plurielles

Présent sur tous les continents, dans 108 pays, Publicis Groupe a depuis longtemps fait le choix de la diversité : diversité des talents, des compétences, des expériences, des cultures, des sexes et des âges... C'est aujourd'hui un atout majeur. Et nous le cultivons.

La **non-discrimination** fait partie des « principes et valeurs » du Groupe depuis de très nombreuses années. Ce **principe**

intangible est énoncé et régulièrement réaffirmé comme tel dans plusieurs documents, notamment notre code de déontologie interne (Janus). Au moment de nous rejoindre, ou dans le cadre d'une évolution de carrière, les collaborateurs doivent être sélectionnés « *uniquement en fonction de leurs qualités professionnelles, ne bénéficier d'aucune faveur ou ne faire l'objet d'aucune discrimination* ».

Pour autant, nous continuons de conduire une **politique volontariste** dans ce domaine. Nous concentrons nos efforts sur **7 grands axes de travail** : la mixité, l'âge, le handicap, les origines culturelles ou ethniques, la formation initiale, l'orientation sexuelle et les pratiques religieuses. À partir de ces grands axes directeurs, des actions sont menées par chaque agence (et/ou réseau). À chaque fois, elles s'inscrivent dans le contexte réglementaire local.



• La mixité hommes/femmes à l'échelle du Groupe

Les femmes sont majoritaires au sein du Groupe : elles représentent 55 % des effectifs globaux. L'enjeu est de veiller à encourager et respecter le principe de parité de haut en bas de la hiérarchie, dans tous les pays où nous sommes implantés.

Le Conseil de Surveillance donne l'exemple : présidé par Elisabeth Badinter, il comprend 7 femmes sur 14 membres, soit 50 % de femmes (vs 7 femmes sur 16 membres en 2011, soit 44 % de femmes). L'un des comités du Conseil, le Comité Stratégique et des Risques est exclusivement composé de femmes. La parité n'est pas encore atteinte dans les autres instances de la gouvernance :

- le Comité Exécutif du Groupe « P12 » compte 1 femme sur 11 membres,
- le Comité Exécutif élargi (*Strategic Leadership Team* – SLT) compte 4 femmes sur 21 membres,
- le Directoire, 5 hommes sur 5 membres,
- 39 % de femmes siègent dans les Comités de Direction des agences,
- 30 % dans les Comités de Direction des réseaux (chiffres stables entre 2011 et 2012).

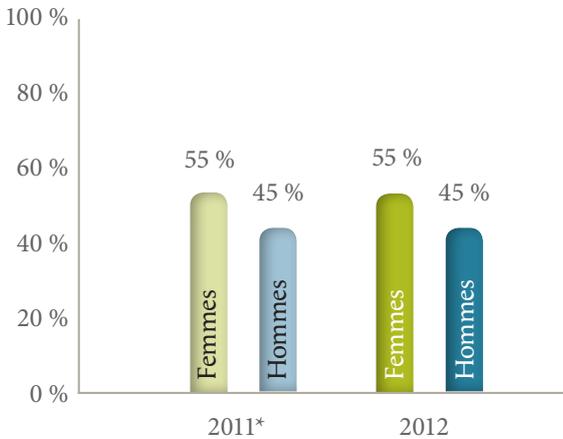
Pour encourager et promouvoir la parité à tous les niveaux au sein du Groupe, la Direction RSE du Groupe a lancé, en septembre 2011, le réseau **Viva Women!** Celui-ci rassemble des femmes du Groupe, volontaires et bénévoles, mobilisées



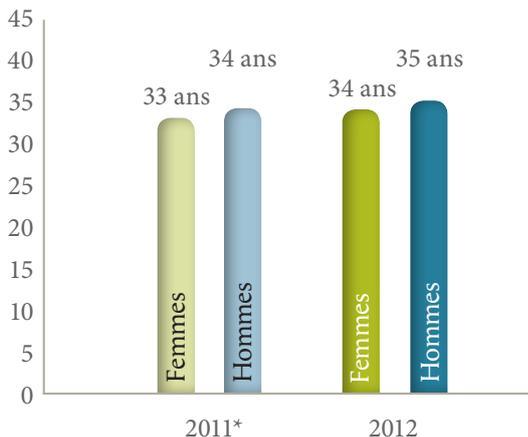
pour agir et apporter un appui aux autres collaboratrices et plus particulièrement les accompagner dans leur évolution professionnelle et personnelle. Certaines opérations sont menées en liaison avec d'autres réseaux de femmes intra- ou inter-entreprises ; *VivaWomen!* permet aussi de (re)nouer des relations plus structurées avec des réseaux externes. Tous les réseaux du Groupe sont associés dans *VivaWomen!*. La feuille de route globale a été validée en 2012 par la Direction générale du Groupe. Elle repose sur quatre axes de travail : l'accompagnement en matière de *leadership* ; le *mentoring* ; les évolutions de carrière ; l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

En complément de ce programme interne, Publicis Groupe s'implique dans différentes institutions et associations locales qui travaillent autour des thèmes liés à l'égalité hommes-femmes, tel que le Laboratoire de l'égalité en France. Signalons que Publicis en Australie (300 salariés) a été reconnue par le gouvernement australien dans le cadre du « *Australian Government Equal Opportunity for Women in the Workplace* », et fait partie des 125 entreprises tous secteurs confondus ainsi distinguées.

Effectifs totaux : répartition hommes/femmes

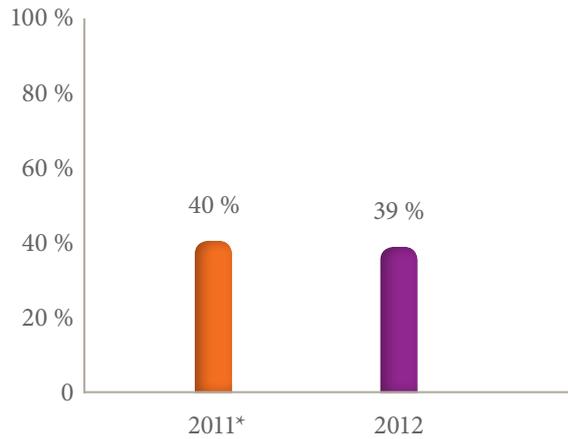


Moyenne d'âge



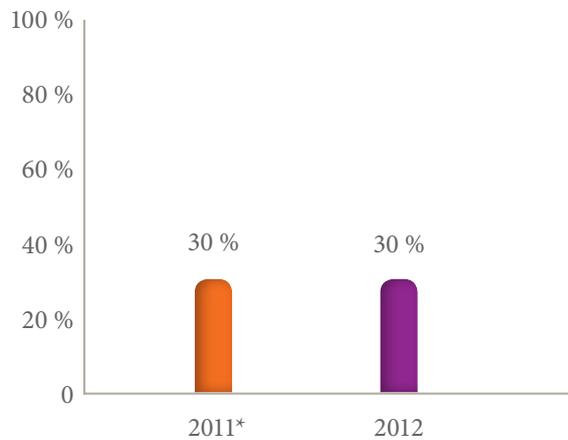
Les femmes dans les Comités de Direction des agences

(base : plus de 800 agences ou entités)



Les femmes dans les Comités de Direction des réseaux

(base : les 14 grands réseaux du Groupe)



* Périmètre 2011 plus restreint (90 % à 95 %) du Groupe

• L'égalité des rémunérations

Au-delà du **principe d'égalité de rémunération** entre les hommes et les femmes – à compétences et positions égales – très largement affirmé et partagé au sein du Groupe, ce sont les faits qui comptent. Les équipes RH travaillent à l'élaboration d'une grille d'analyse harmonisée et homogène qui permettra un suivi plus pertinent et plus précis sur ce sujet. La difficulté principale réside dans la comparaison et l'évaluation des postes dont les intitulés sont nombreux dans nos métiers et ne reflètent pas nécessairement les mêmes missions selon les agences, les réseaux et les pays. Ce travail est sous-tendu par le déploiement d'outils informatiques communs adossés à l'ERP.

VivaWomen! News...

• Entre les États-Unis, la France, la Chine et l'Angleterre, *VivaWomen!* réunit **déjà plus de 600 femmes à travers le monde** : Paris, Boston, New York, Chicago, San Francisco, Los Angeles, Shanghai et Londres. En 2013, Madrid, São Paulo, Mumbai et d'autres villes sont d'ores et déjà sur la liste... La priorité de *VivaWomen!* est bien de s'occuper des femmes au sein du Groupe, de travailler sur des projets permettant de les accompagner dans leur parcours professionnel. *VivaWomen!* a permis de redonner un nouveau souffle à des mini-réseaux internes déjà existants au sein de certaines agences depuis plusieurs années (ex : Digitas) et d'inciter d'autres réseaux à créer en leur sein leur propre VivaWomen! (ex : MSLGROUP) ou de lancer de nouvelles initiatives en faveur des femmes au sein d'un réseau (ex : WLN – *Women Leadership Network* de Leo Burnett). *VivaWomen!* est aussi un réseau qui collabore avec d'autres réseaux d'entreprises, comme ce fut le cas au *Women's Forum 2012* à Deauville, en co-animant durant trois jours comme un partenaire classique l'espace « *Women's Networks* » avec deux autres réseaux (Latham & Watkins et Accenture).

• Un **portail interne dédié VivaWomen!** : il va permettre de partager les initiatives et expériences. Son ambition : faciliter les échanges à distance entre ses membres, partager les temps forts et les bonnes pratiques sous une forme plus interactive.

• Au sein de *VivaWomen!*, on considère depuis sa création que les hommes et les femmes doivent travailler ensemble sur ces sujets : différentes initiatives conduites en interne sont donc **ouvertes aux femmes... et aux hommes**. Avis aux amateurs !

Soulignons toutefois que permanents ou temporaires, et quelle que soit leur agence, tous les collaborateurs du Groupe ont un **contrat de travail** adossé aux règles du droit du travail local. Dans un pays comme la France, qui dispose d'un cadre réglementaire fort, il existe peu de disparités de rémunération hommes-femmes sur l'ensemble des effectifs, à compétences et positions égales entre les hommes et les femmes. Pour autant, il convient de rester vigilant pour s'assurer de sa réalité tangible, y compris en période de crise.

NB : l'ensemble des informations relatives à la rémunération des cadres dirigeants de Publicis Groupe est détaillé dans le Document de Référence 2012 (voir chapitre 2.7). De même que les détails relatifs aux retraites et plans de retraites sont indiqués dans le Document de Référence 2012 (voir chapitre 2.7).

• La diversité au sein des réseaux du Groupe

Depuis ces dernières années, on constate une démultiplication des initiatives prises par un très grand nombre d'agences dans beaucoup de pays destinées à favoriser l'intégration de jeunes talents aux profils plus atypiques, à accroître la multiculturalité et la vraie diversité des équipes, à prendre le temps de mieux connaître les enjeux et la culture des uns et des autres. Ces démarches multiples sont autant un atout en termes de ressources humaines et d'intégration de la diversité qu'un atout profitant pleinement à nos clients. Les propositions et recommandations faites par les agences sont mieux nourries par l'apport de chacun.

Signalons qu'au sein de toutes les agences du Groupe, les collaborateurs sont d'abord locaux (issus du pays, de la ville, de/des cultures locales...) ; c'est essentiel pour nous permettre de réaliser un travail efficace pour nos clients. Le management est dans 90 % des cas originaire du pays. Ensuite au sein des différentes équipes, nous encourageons une vraie diversité culturelle, afin de disposer d'un enrichissement naturel permanent.

• Le « Groupe Diversity Council » et les groupes affinitaires aux États-Unis

Depuis 2008, Publicis Groupe s'est ainsi doté d'un « *Groupe Diversity Council* » : celui-ci rassemble les différents responsables de la diversité au sein des réseaux et leur permet de partager des bonnes pratiques. Chaque réseau conserve une grande autonomie dans la mise en œuvre des actions. Certaines initiatives sont aussi conduites au plan local.

Parce que la diversité passe d'abord par une évolution des mentalités, des **actions de sensibilisation et formation** sont conduites pour en assurer la promotion jusqu'au plus haut niveau du management. Parmi les initiatives organisées régulièrement : les « *CEO Roundtable* » (avec, entre autres, l'appui de *Diversity Best Practices*) qui met en lumière les évolutions socio-démographiques aux États-Unis, leur impact sur les activités de nos clients, les marchés qu'ils touchent et ainsi les opportunités qui se créent pour nos agences. Dans un autre registre, citons aussi les « *W.A.T.E.R. Coalition Summer Sessions* » de New York et Chicago auxquelles participent des dirigeantes – et des dirigeants – du Groupe.

Certains programmes comme les « *Uncovering Blind Spots* » ou « *Straight Talk* » incitent à dépasser les idées reçues pour capitaliser sur le potentiel créatif et la valeur ajoutée que la diversité apporte aux équipes, et donc à la qualité du travail produit par tous.

En 2012, le Groupe a également poursuivi son action en faveur de la **diversité ethnique** en renouvelant son engagement auprès de différentes organisations et initiatives (« *ADCOLOR*® », « *Muticultural Forum* », « *Odyssey Network* »...), sans oublier le *Black Enterprise Women of Power Summit*.



Ces dernières années, nous avons notamment renforcé notre présence dans le cadre du programme « AAF Most Promising Minority Student » (« Étudiants prometteurs issus des minorités ») et de la « Howard Week » organisée par Howard University. Conduites dans la durée et de façon récurrente, ces actions sont l'occasion chaque année de mieux faire connaître les métiers du Groupe et de sensibiliser un spectre large de talents aux profils très variés. Le nombre de stages et de **recrutements** à l'issue de ces initiatives progresse régulièrement.

Aux États-Unis, plusieurs réseaux et leurs agences ont mis en place des *Employee Resource Group* (ERG) rassemblant des salariés volontaires, disponibles pour aider les collaborateurs de leur agence sur des enjeux de diversité, de multiculturalité, notamment en matière d'intégration au sein d'équipes nouvelles. Dans un autre registre, la coopération de Saatchi & Saatchi S avec Conill pour l'organisation d'une conférence réunissant 150 participants (« *The myth of the sleeping giant: why latinos are the fastest growing segment the sustainability had (n)ever seen ?* ») illustre de l'intérêt interne et externe de savoir appréhender la diversité de manière globale.

Le nombre d'agences qui ont rejoint notre **réseau interne « Égalité »** a augmenté en 2012 et compte 200 personnes. Soutenu par la Direction RSE du Groupe, « Égalité » participe de la posture « *LGBT friendly* » affichée et revendiquée par le Groupe et ses agences à travers son engagement en faveur du mouvement GLAAD (« *Gay & Lesbian Alliance Against Defamation* »). Ce réseau regroupe les collaborateurs des agences mobilisés en faveur des causes LGBT (*Lesbians, Gays, Bisexuels, Transgenres*) et se positionne aussi en expert interne et externe sur les enjeux LGBT. Parmi les temps forts 2012, un travail interne avec les équipes RH en faveur d'une meilleure prise en charge des soins médicaux, la participation à la « *AIDS Walk* » de New York et depuis cette année, au « *HRC Equality Index* ».

• **La politique de diversité conduite en France**

Le cadre législatif et réglementaire porte sur de nombreux sujets liés à la diversité. C'est ainsi que plusieurs accords collectifs ont été signés avec les représentants du personnel des différentes agences. Ils couvrent l'ensemble des collaborateurs. Parmi les thèmes concernés par les accords signés en 2012 figurent notamment :

- **Le maintien dans l'emploi des seniors**

La population est globalement très jeune dans le Groupe. Nous avons pris l'engagement de maintenir à un niveau égal le pourcentage de salariés de plus de 55 ans et plus. Parallèlement, des mesures ont été adoptées dans trois domaines :

- la prévention du stress (pour soi, ses équipes) et un suivi plus étroit en matière de prévention santé en général ;
- le développement des compétences et l'accès à la formation ;
- la transmission des compétences et des savoir-faire.

Parole d'acteur

« La diversité est une démarche transversale »



Sandra Williams, Chief Diversity Officer, Re:Sources États-Unis

Depuis 5 ans, vous n'avez eu de cesse de faire progresser la diversité. Quels sont vos principaux chevaux de bataille ?

Nous concentrons nos efforts sur quatre domaines : l'implication du haut management qui a un devoir d'exemplarité en la matière ; le recrutement de personnes appartenant à différentes minorités ; la fidélisation de ces salariés en veillant à leur progression de carrière et au maintien de leur employabilité ; et bien sûr, la formation pour apprendre à gérer la diversité et en faire un atout en dépassant les biais culturels.

La dimension formation/sensibilisation vous semble-t-elle particulièrement importante ?

Oui, car il faut faire évoluer la manière de penser pour changer les comportements. Il faut aussi outiller les individus pour accompagner ces évolutions. Développer les compétences de nos managers pour savoir gérer des groupes de travail très divers et qu'ils puissent mieux comprendre les spécificités culturelles sont des nécessités. Nous avons mis en place un module « Parler vrai » qui donne aux managers des éléments sémantiques et un cadre pour accompagner des talents très divers et faire face à ces situations nouvelles. Un autre module travaille sur « les biais inconscients » : il permet de prendre conscience de nos propres biais culturels dans le choix de collaborateurs que nous faisons. Ces deux formations ont eu un retour de 100 % en termes d'indice de satisfaction et d'utilité pratique. Nous allons bien sûr les poursuivre en 2013.

Voyez-vous déjà des résultats tangibles ?

Oui. Dans le cadre des initiatives visant à fidéliser le personnel d'origine afro-américaine et à optimiser leur carrière, nous encourageons aussi nos salariées à participer au « *Black Enterprise Women of Power Summit* » d'Orlando. Sur ces sept dernières années, nous avons constaté que le taux de départ des participantes à ce sommet enregistré une baisse de 5 % par an, soit un taux de fidélisation de 76 % sur cette période.

En 2012, nous avons élargi le public avec 37 participantes. Saluons aussi cette année la naissance de « BEN » (*Black Employee Network*) au sein de Digitas dont les premières initiatives en 2012 sont un succès.

- La diversité sociale

Afin de renforcer la capacité de l'entreprise à attirer des talents ayant des profils variés, un accord a été signé avec l'association « *Nos quartiers ont des talents* ». Comme le font déjà d'autres entreprises, des managers du Groupe vont accompagner des jeunes issus de quartiers difficiles dans leurs études et leur parcours professionnel.

- Le recrutement de personnes en situation de handicap

Conscient de son retard dans ce domaine, le Groupe a engagé une politique volontariste en 2012. Un audit handicap Groupe a été conduit en partenariat avec le cabinet TH Conseil et l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH). Il nous a permis d'établir une feuille de route sur ce sujet.

• La politique de diversité au Royaume-Uni

Le contexte au Royaume-Uni est très singulier et strict sur les enjeux de diversité et la manière d'appréhender ces sujets dans l'entreprise, notamment depuis l'*Equality Act* de 2010 qui a rassemblé les différents enjeux d'égalité. Chacun doit être traité de manière égale, car il est interdit par la loi britannique de faire état d'un quelconque critère qui pourrait s'avérer discriminant.

Les équipes RH de Re:Sources Royaume-Uni travaillent donc très étroitement avec le management des agences sur les questions de recrutement mais aussi de comportement en général. Tout au long de l'année, il y a des séminaires de formation pour aider les uns et les autres dans leur application quotidienne des critères de la loi, notamment les managers. Le contenu des modules a pour objectif de passer en revue le cadre légal et ses conditions d'applications, d'examiner les différents enjeux qui peuvent se poser, et de les aborder dans le cadre de cette formation sans tabou (âge, handicap, statut marital, maternité, race, religions et croyances, orientation sexuelle...). Sont abordées les définitions légales, les risques de discrimination (directe, indirecte...) et les conséquences juridiques. Ces sessions allient théorie et pratique à travers des mises en situation.

3. La Formation : développer les compétences des équipes et préparer demain

Le secteur de la communication est en grande mutation. Les métiers évoluent rapidement et l'innovation technologique est plus que jamais un facteur de créativité, de compétitivité et de performance. Nous nous attachons donc à accroître les compétences dans ce domaine. Au-delà, nous considérons qu'accompagner l'évolution professionnelle de nos équipes est un impératif qui permet de renforcer leur employabilité et qui contribue à la fois à l'épanouissement de nos collaborateurs, aux

succès du Groupe et à la satisfaction de nos clients. On a recensé près de 2 000 programmes de formation au sein du Groupe, souvent déclinés au sein de plusieurs agences en suivant une logique réseau, ou parfois pays.

• Formation et partage des connaissances

Deux axes de formation majeurs structurent les politiques de formation déployées au niveau des réseaux et des agences.

- **Les compétences managériales** : essentielles dans tous nos métiers, elles sont l'objet d'une attention particulière pour les jeunes managers qui connaissent des évolutions de carrière rapides. Dans ce cas, il est important de les accompagner et de les doter des moyens *ad hoc* pour exercer leurs nouvelles fonctions de manager. Ces formations sont adaptées aux besoins des équipes concernées, et donc très diversifiées : *mentoring*, modalités pratiques de la gestion d'équipe au quotidien, gestion du temps, *leadership*, *team building*, management collaboratif... Le programme du groupe EDP (*Executive Development Program*) s'est poursuivi en 2012 pour la dixième année consécutive et a bénéficié à plus de 100 managers au sein des différents réseaux.

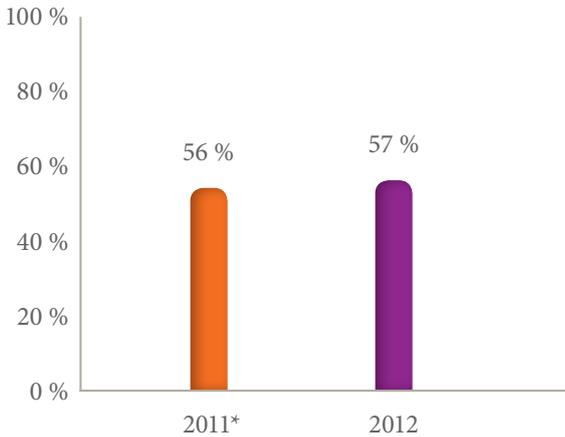
- **Les compétences et l'expertise digitale** : certains de nos métiers n'existaient pas il y a 10 ans, voire 5 ans – et certains l'année dernière ! Le virage stratégique du Groupe vers le digital s'accompagne d'une forte élévation du niveau de compétences numériques. Cette année encore, l'essentiel de l'effort de formation a donc porté sur l'acquisition des expertises digitales. Loin d'être uniquement techniques et technologiques, elles sont aussi créatives et commerciales. Bon nombre de ces formations sont menées en partenariat avec de grandes plateformes digitales. Les programmes de formation à ces expertises sont déployés dans presque toutes les agences avec l'appui d'intervenants externes. Le savoir-faire est ensuite souvent relayé à l'interne afin que le plus grand nombre de nos collaborateurs puissent en bénéficier. La part des « *webinars* » (séminaires en ligne) et « *online sessions* » s'est considérablement accrue.

• « Écoles » et « Universités » internes des réseaux de Publicis Groupe

Plusieurs réseaux ont structuré leurs programmes de formation à travers des universités ou écoles internes : citons notamment les « *Career Labs* » de Digitas qui allie sessions en présentiel et *e-learning* ; la « *Leo Burnett University* » déploie depuis de nombreuses années différents modules internationaux ; Rosetta a mis en place son « *Technology SPA* » qui a assuré près de 15 000 heures d'*e-learning* ; la « *Starcom MediaVest University* » est dotée d'un catalogue de près de 1 150 programmes différents dans sa plateforme d'*e-learning*, notamment via la « *Digital Academy* » ; VivaKi, à travers VNC, a développé des programmes sur-mesure en lien avec les enjeux des grands clients ; ZenithOptimedia a construit un programme ambitieux avec la « *Live Academy* » en étroite collaboration avec de grands partenaires.



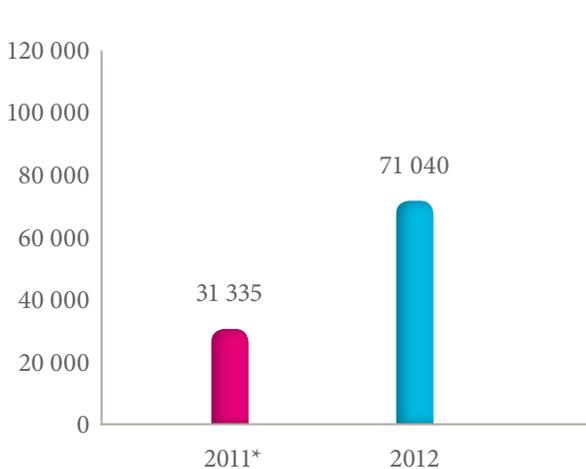
Pourcentage de collaborateurs ayant reçu une formation



Nombre de journées de formation



Nombre d'heures d'e-learning partagées



* Périmètre plus restreint (90% à 95%) du Groupe

Parole d'acteur

La « Live Academy » de ZenithOptimedia



Séverine Charbon, Chief Talent Officer, ZenithOptimedia

Qu'est-ce que la « Live Academy » et quels sont ses objectifs ?

La formation continue n'est pas juste souhaitable : elle est quasiment obligatoire dans nos métiers. Le paysage des médias est de plus en plus éclaté et les technologies évoluent très rapidement. Nous devons donc nous transformer, développer de nouveaux talents et de nouvelles expertises. Cela fait partie de notre gestion prévisionnelle des compétences. Pour accélérer cette transformation, nous avons décidé de bâtir un programme ambitieux de développement des contenus en partenariat avec Google, Facebook, Twitter et d'autres partenaires : c'est la « Live Academy ».

Comment s'articule la formation ?

Ce programme associe des sessions en présentiel et du e-learning. Il se compose de six modules (65 heures de formation par participant) : stratégie des médias sociaux, marketing sur mobiles, marketing et moteurs de recherche, AOD (Audience On Demand), stratégies de contenu, analyse des données. Chaque module est piloté par l'un de nos experts senior et mobilise un petit groupe de spécialistes dédiés. La « Live Academy » comprend aussi des tests d'évaluation et de suivi de progression qui aboutissent à la délivrance d'un certificat final. La « Live Academy » est déployée au niveau de tout le réseau mondial de ZenithOptimedia depuis mars 2012. À ce jour, près de 2 000 média-planneurs et acheteurs ont été formés sur ces programmes.

Comment plus globalement le virage numérique se traduit dans vos formations ?

Nous ajustons constamment le contenu de nos formations afin d'être à jour et de devancer les nouveautés, qu'elles se situent du côté des nouvelles applications et technologies ou des comportements des consommateurs. Nous révisons nos modes de partage des connaissances et méthodes de travail : nous avons adopté un dispositif « open source » afin de favoriser un meilleur échange et partage de bonnes pratiques, d'études transversales ou très pointues, d'expertises, et d'innovations.

Préparer demain : les grands axes de formation du Groupe en quelques exemples

• Aider les managers dans l'exercice de leur fonction pour garantir le succès de nos agences

Le *leadership* est la clé de voûte de toute organisation qui réussit. En 2012, plus de 800 managers de Publicis Groupe ont bénéficié de formations dédiées au développement de leurs compétences managériales. À travers des contenus aussi riches que variés, les réseaux ont développés des programmes de formation qui couvrent les compétences clés d'un bon *leader* et d'un management efficace : avoir un discours clair, cohérent et crédible ; convaincre ; savoir déléguer, fédérer et motiver ses équipes ; développer les potentiels et insuffler le goût du challenge collectif ; conduire le changement ; optimiser la relation client ; penser stratégique ; être à l'écoute et développer ses activités... En voici plusieurs exemples :

DIGITAS RAZORFISH

- « *Breaking New Ground* » : franchir une nouvelle étape (Australie)
- « *Leading with Impact* » : diriger avec impact (États-Unis)

LEO BURNETT

- « *People Management Program* » : partager les connaissances essentielles et améliorer les qualités indispensables pour bien diriger les équipes (international)
- « *New Manager Program* » : améliorer l'interaction et développer des plans d'action stratégiques (États-Unis)
- « *Strategy, Analytics & Research* » : stratégie, analyse et recherche (États-Unis)

MSLGROUP

- « *Collaborative Management* » : collaborer avec ses équipes, déléguer, guider et motiver (États-Unis)
- « *Client Leadership* » : écouter et s'affirmer (Allemagne)
- « *Female Leadership* » : permettre aux femmes managers de réussir dans un environnement souvent dominé par les hommes (Allemagne)

PUBLICIS HEALTHCARE COMMUNICATIONS GROUP (PHCG)

- « *Leadership Development* » : un coaching dédié aux managers pour leur permettre de s'améliorer

PUBLICIS WORLDWIDE

- « *Lead the Change Strategy* » : conduire le changement et l'accompagner par un plan d'action (international)
- « *Strategic Thinking* » : penser stratégique, s'organiser, gérer les priorités et saisir les nouvelles opportunités du marché (Brésil)
- « *Leadership* » : acquérir les compétences de base du « bon » manager (Royaume-Uni)

SAATCHI & SAATCHI

- « *Leading at the Speed of Trust* » : diriger avec confiance (États-Unis)
- « *Senior Manager Leadership* » : encadrer et favoriser une efficacité d'équipe optimale (Chine et Hong Kong)
- « *DISC* » : améliorer les compétences managériales et les qualités pour une collaboration efficace (États-Unis)

STARCOM MEDIAVEST GROUP

- « *Navigate* » : aider les nouveaux managers dans la prise de leur fonction (États-Unis)
- « *Management Training* » : manager et apprendre à se dépasser (Royaume-Uni)

ZENITHOPTIMEDIA

- « *Top Gun* » : pour les managers qui aspirent à de plus amples responsabilités (international)
- « *Moving Up To Manager* » : préparer les collaborateurs à leurs nouvelles fonctions d'encadrement ; enseigner les bases des politiques de gestion des ressources humaines (Royaume-Uni)
- « *Business School Leadership* » : développer les expertises de nos leaders et les accompagner (Allemagne)

• Développer le potentiel de nos talents et les valoriser ; accompagner les carrières et maîtriser les évolutions de nos marchés

L'évolution rapide des techniques, l'innovation technologique constante, ainsi que les changements de comportements des consommateurs conditionnent l'évolution de nos activités et celle du paysage des médias. Nos métiers en constant renouvellement nous obligent à nous appuyer sur une dynamique interne forte et à veiller à développer les savoir-faire, les expertises. Près de la moitié des collaborateurs du Groupe dans toutes les régions du monde ont reçu une formation en 2012. Quelques exemples de programmes :

BBH

- « *Good to Great Workshop* » : la performance, les clés du bon à l'excellent (Royaume-Uni)
- « *Mini MBA* » en partenariat avec la *London Business School* (Royaume-Uni)
- « *Consumer Trends Analysis and Research* » : la performance grâce à la recherche et l'analyse des tendances de consommation (Inde)

DIGITAS RAZORFISH

- « *Career Labs* » : laboratoire de carrière pour identifier les points forts (États-Unis)
- « *Monthly Trends Briefing Training* » : tout savoir sur les tendances du marché (Chine)

FALLON

- « *Fallon Festival* » : se rassembler autour du partage d'expérience et de bonnes pratiques (Royaume-Uni)
- « *Personal Effectiveness* » : être organisé et gérer son temps (États-Unis)

LEO BURNETT

- « *Understanding Client Business and Leading the Creative Process* » : comprendre nos clients et favoriser les processus créatifs collaboratifs (Europe)
 - « *Onboarding Program* » : optimiser l'intégration des nouveaux talents (Mexique)
 - « *Town Hall Meetings* » : favoriser l'échange de bonnes pratiques et le partage de cas (Canada)
-



MSLGROUP

- « *Effective Employee Feedback and Evaluation Meetings* » : interaction des salariés avec *feedback* et entretiens d'évaluation (Inde)
- « *Slideology - the Art and Science of Creating Good Presentations* » : les clés d'une présentation réussie (Canada)
- « *Young Talent Day* » : favoriser la cohésion entre équipes et l'intégration des nouveaux talents (Allemagne)

PUBLICIS HEALTHCARE COMMUNICATIONS GROUP

- « *In-spiration Sessions* » : trouver l'inspiration dans notre quotidien (États-Unis et Canada)
- « *Vitals* » : se concentrer sur les facteurs de changement des comportements inter-équipes et un meilleur engagement des collaborateurs (États-Unis)

PUBLICIS WORLDWIDE

- « *Leadership by Influence* » : mobiliser et rallier ses interlocuteurs en interne et en externe (Brésil)
- « *Business Vision* » : une bonne vision du marché pour anticiper les opportunités d'affaires (Brésil)
- « *Induction Training* » : optimiser l'intégration des nouveaux collaborateurs (Mexique)

SAATCHI & SAATCHI

- « *Womanspeak* » : aider les femmes à être force de proposition et à gérer les situations de conflit (États-Unis)
- « *Love Makers Academy* » : culture interne et enjeux conceptuels (tout le réseau)

STARCOM MEDIAVEST GROUP

- « *How to Sell Great Work* » : les clés d'une présentation réussie (Thaïlande)
- « *Product Training* » : former nos équipes aux évolutions des offres de nos clients (Australie)

ZENITHOPTIMEDIA

- « *Touchpoints and Catalyst Training* » : comprendre tous les outils du réseau par rapport aux besoins des clients (international)
- « *Data Savvy* » : traiter, calculer et analyser les données du marché et de nos clients (international)
- « *ProfitAbility Enterprise* » : comprendre la dynamique de l'entreprise (tout le réseau)

VIVAKI

- « *It Is Your Career* » : les facteurs déterminants de la satisfaction professionnelle (Royaume-Uni)
- « *Berlin School of Leadership* » : inspiration, développement personnel et nouvelles connections (Allemagne)

• Suivre l'innovation digitale, anticiper les évolutions et maîtriser les nouvelles technologies

Le marché du digital évolue à un rythme quasi-quotidien, l'innovation en termes de technologies, d'application et d'usages est constante. La plupart des réseaux de Publicis Groupe, qu'ils soient spécialisés ou non dans le digital, ont déployé des contenus de formation dédiés aux expertises digitales, avec de nombreux modules qui s'apparentent à de la formation continue en interne, et beaucoup d'*e-learning*. Beaucoup de ces formations sont réalisées en partenariat avec les grandes plateformes technologiques.

BBH

- « *School of Digital* » : les fondamentaux du digital pour tous, en partenariat avec le *Ravensbourne College* (Royaume-Uni)
- « *Execute Digital Marketing Brilliantly* » : les clés du marketing social, mobile et de recherche (Singapour)

DIGITAS RAZORFISH

- « *Digital Marketing* » : tout sur le marketing digital (Chine)
- « *Google Online Courses* » (Inde)

LEO BURNETT

- « *Digital Training* » : sessions intensives de mise à niveau (Allemagne)
- « *Play Buy Share* » : optimiser l'usage des canaux numériques (Pologne, Hongrie, Porto Rico, Mexique)
- « *U-Talk* » : maîtriser les compétences digitales (Russie)

MSLGROUP

- « *Google Innovative Technology* » : maîtriser les applications Google (Chine)
- « *Hands on Social Media* » : travailler autrement et gagner plus de marché digital (Inde)

PUBLICIS WORLDWIDE

- « *Digital Bootcamp* » : partager les dernières tendances du marché (États-Unis)
- « *Créatif Digital* » : anticiper les nouvelles tendances du marché, proposer une approche digitale 360 degrés à nos clients (France)
- « *Google Training* » et « *Facebook* » : mieux comprendre ce que font nos partenaires pour mieux collaborer (Brésil)

SAATCHI & SAATCHI

- « *Digital Academy* » en partenariat avec Starcom (Italie)
- « *Digital Advertising Today* » : maîtriser les règles de la publicité digitale (Chine élargie)

STARCOM MEDIAVEST GROUP

- « *Google Certificate Program* » (Thaïlande)
- « *Digital Engaging Workshop* » : s'engager pleinement dans la voie digitale (Singapour)

VIVAKI

- « *AOD New Hire Program* » : maîtriser tous les enjeux de base de l'AOD et les nouvelles technologies

ZENITHOPTIMEDIA

- « *ZenithOptimedia Live Academy* » : tout savoir sur « *Mobile, Search, Content, AOD, Analytics, VOD, Social Media* »



Parole d'acteur

La formation digitale chez un expert en la matière

Alicia Shankland, Chief Human Resources Officer, Digitas & Razorfish

Nos activités digitales sont caractérisées par une évolution rapide, un flux d'innovations et de nouvelles technologies constant et cela représente un véritable défi en termes de formation. Comment le gérez-vous ?

La mise à jour des connaissances de nos collaborateurs doit être pointue et continue. Notre stratégie : tisser des partenariats solides avec les principaux acteurs moteurs du marché. Dans le domaine des achats médias par exemple, nous travaillons en étroite collaboration notamment avec Facebook (FB) et Google. Avec FB, nous organisons chaque mois des tables rondes au cours desquelles leurs experts s'assurent que les connaissances de nos collaborateurs (nouvelles plateformes, technologies, système de codification...) soient à la pointe du marché. Ces sessions nous permettent aussi d'identifier d'éventuels besoins de formation et d'y répondre. Parmi les collaborateurs formés on compte l'équipe « *FB Blackbelts* » (« les ceintures noires de Facebook »). Leur missions, maîtriser les dernières innovations du marché et les enseigner à l'ensemble des collaborateurs. Nous travaillons en continu avec le top management pour comprendre les nouveaux besoins de nos clients qui sont parfois directement intégrés au développement de nouveaux contenus. Enfin, nos collaborateurs participent régulièrement à des sessions de formation intensives externes, après lesquelles le seul impératif est le partage en interne des connaissances nouvellement acquises.

L'e-learning déjà très présent dans nos agences est l'avenir de la formation. Quelles sont les nouvelles tendances pour rester compétitif et garantir que nos collaborateurs soient les mieux formés ?

Pour l'ensemble de nos agences basées aux États-Unis nous avons mis en place plusieurs portails web, les « *L&D portal* » (« *Learning & Development Portal* »), sur lesquels sont hébergés de nombreux contenus. Les nouveaux collaborateurs y trouveront des informations à propos de l'agence, du management et des clients. Les créatifs ont quant à eux une ressource dédiée, qui met à leur disposition des formations et contenus spécifiques. Les portails L&D contiennent à eux seuls plus de 450 programmes de formations accessibles partout et à toute heure. Afin que les contenus proposés soient les plus pertinents, nos clients et nos commerciaux sont eux aussi impliqués dans la gestion des contenus.

4. Qualité de vie au travail : améliorer le bien-être au travail

Toutes les activités et métiers de nos agences impliquent réactivité, disponibilité et rapidité. De fait, nos collaboratrices et collaborateurs ne ménagent ni leur temps ni leur énergie. De son côté, le management doit intégrer une vraie flexibilité dans l'organisation du travail, facilitée aujourd'hui par tous les outils de mobilité, les nouveaux outils collaboratifs et les possibilités de travail à distance.

• La politique en matière de santé et sécurité au travail

Elle est principalement dictée par la nature de nos activités (prestations de services intellectuels) qui pour l'essentiel, conduisent nos équipes à effectuer des tâches sédentaires et devant un écran. Nous veillons donc à déployer des initiatives en faveur de la prévention du stress, des risques psychosociaux (RPS) et des troubles musculo-squelettiques (TMS), ainsi que des programmes de prévention autour des postures, de la vue et de l'hygiène de vie d'une manière générale. Le sport et les activités physiques sont encouragés d'une manière ou d'une autre. Ces actions sont déployées au sein des agences selon des priorités qu'elles ont déterminées.

Dans le cadre de **plans nationaux de prévention** (type anti-tabac, anti-alcool ou de dépistage pour certaines pathologies), les agences mettent en place des **programmes d'information** afin de veiller à assurer un relais sur le lieu de travail et encourager les démarches de prévention. Il en va de même pour les cas d'épidémies saisonnières (type grippe) : si nécessaire, les agences activent localement et avec des partenaires *ad hoc*, des plans de prévention (type vaccination) pour les salariés.

Le taux d'accident du travail ressort à 0,4 % (sur un périmètre de 76 % du Groupe). Les principales causes des accidents du travail sont liées à des accidents de transport (trajets domicile-travail ou trajets professionnels).

• La protection sociale

Près de 100 % des collaborateurs bénéficient d'une **protection sociale**, quel que soit le régime local de couverture (étatique, public-privé, État-entreprises-salariés, privé-entreprise-salariés...). On constate que depuis ces cinq dernières années, grâce à l'appui des équipes de Re:Sources notamment, les agences font un réel effort pour allier deux aspects :

- d'une part, une bonne couverture santé, qui va au-delà des obligations légales, permettant ainsi en fonction des pays de : prendre en charge les visites médicales préventives régulières de contrôle ; assurer une meilleure couverture maladie pour les salariés (les enfants, les conjoints) ; veiller à ce que les frais en matière d'optique et dentaire soit bien couverts. Ces bénéfices sont flagrants dans des pays comme le Brésil, la Chine, La Russie... ;



- d'autre part, les agences prennent à leur compte, avec l'aide de tiers experts, des animations destinées à créer sur le lieu de travail des moments de sensibilisation-formation autour du bien-être, de la prévention du stress, de la nutrition pour rappeler les bienfaits immédiats et futurs d'une alimentation équilibrée, de la nécessité de bouger, de se relaxer, de faire du sport... Ces approches plus holistiques autour du bien-être sont développées de manière assez homogènes surtout aux États-Unis, en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, au Brésil...

Dans les pays qui disposent de **convention collective** ou d'accords professionnels, les sujets de type « prévention santé » font parfois l'objet de dispositions spécifiques. L'ensemble des collaborateurs de ces pays bénéficient de l'application des conventions collectives ou professionnelles lorsqu'elles existent. À titre d'exemple en France, un projet d'accord autour du « bien-être au travail » est en cours de discussion. Aux États-Unis, les salariés du Groupe accèdent à des services dédiés et des professionnels compétents pour les aider à trouver des solutions tant sur le plan du bien-être au travail que de la santé (voir ci-contre).

• **L'articulation vie professionnelle / vie personnelle**

C'est un enjeu majeur dans le cadre des métiers de la communication qui sont entièrement tournés vers la satisfaction du client, avec des collaborateurs passionnés et motivés. Cette articulation équilibrée est exprimée plus explicitement de la part des nouvelles générations de collaborateurs, qui ont déjà depuis leurs études l'habitude d'avoir des activités multiples très imbriquées. Nos agences explorent de nouveaux modes de fonctionnement.

La flexibilité est l'une des composantes de notre approche pour répondre aux attentes actuelles des salariés désireux de mieux équilibrer vie personnelle/vie professionnelle. Elle est clairement un atout pour attirer et fidéliser nos collaborateurs, et nous permet d'anticiper les réalités démographiques de demain. La génération Y qui est devenue prépondérante au sein de nos équipes attend en effet de la flexibilité et un environnement de travail adapté. De même, l'équité parentale exige que les hommes, autant que les femmes, puissent bénéficier d'une certaine flexibilité pour accompagner les premières années de leurs enfants.

L'expérience prouve que la flexibilité basée sur le volontariat est une source de productivité accrue et rend l'environnement de travail motivant. Dans cet esprit, le réseau MSLGROUP a par exemple conduit plusieurs initiatives locales et nationales, à Singapour, en Inde, en Europe du Nord et plus spécifiquement encore en Amérique du Nord (voir *Parole d'acteur MSLGROUP en Amérique du Nord en page suivante*).

États-Unis : le bien-être au travail...

À l'initiative des équipes centrales au sein de Re:sources et en concertation avec les équipes RH des agences, Publicis Benefits Connection propose un programme d'assistance aux employés du Groupe (*Employee Assistance Program - EAP*) via une entité de conseil indépendante : *Workplace Solutions*. Ce programme est accessible à tous les salariés basés aux États-Unis ainsi qu'à leur famille proche (conjoint et enfants). Ces programmes sont habituels aux États-Unis au sein des grandes entreprises.

L'équipe EAP est disponible 24h sur 24, tous les jours de la semaine pour prendre en charge des problèmes liés à la vie au travail ou à la vie quotidienne. Parmi les nombreux services proposés : soutien psychologique, garde d'enfants, accompagnement de personnes âgées, conseils juridiques et financiers, formation pour améliorer l'organisation de son travail...

Pour prévenir les risques de santé, tous nos salariés ont aussi accès à « *Publicis Groupe Benefits Connection Healthy* » et sont encouragés à faire un bilan personnel (« *Personal Health Assessment - PHA* ») : ils peuvent ainsi bénéficier d'un programme *ad hoc* pour se maintenir en forme (propositions de régimes alimentaires, exercices sportifs et, le cas échéant, accès régulier par téléphone à un coach qui les accompagne dans leur démarche...).

Et dans certains cas (villes), vient s'ajouter l'accès à des conditions avantageuses à des salles de *fitness*, ou à des cours de relaxation ou de certains sports.

Le dispositif s'est pleinement déployé en 2012 : les agences sont clairement informées que les coûts de ces services sont pris en charge collectivement avec ensuite une logique de répartition au *pro rata* des salariés concernés. Ce dispositif est vertueux car il bénéficie en priorité aux individus ; or toutes les études montrent que des salariés « en forme », se sentant mieux physiquement, travaillent mieux, ce qui sert nos clients et le succès des agences. Les premiers *feedback* sont très positifs car le service rendu a été efficace, ce qui est très encourageant pour l'équipe Re:Sources qui pilote le déploiement de cet EAP.



Parole d'acteur

La flexibilité *made in* MSLGROUP aux États-Unis : le programme « *Flexibility with accountability* »

Sophie Martin-Chantepie,
Chief Talent Officer, MSLGROUP

Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à lancer ce programme ?

« *Flexibility with accountability* » est l'une des innovations RH qui reconnaît que la santé et le bien-être de nos employés sont d'importance capitale. Il résulte directement de ce que nous savons des attentes de notre population multi-générationnelle d'employés : un certain niveau de flexibilité pour leurs horaires de travail. L'intérêt de ce programme, c'est de favoriser l'équilibre travail/vie privée tout au long de la carrière, tout en sécurisant la qualité de service rendu aux clients et en maintenant un haut niveau de productivité. Cet avantage social nous permet aussi d'attirer et de fidéliser nos salariés en améliorant leur satisfaction au travail et en renforçant leur engagement professionnel.

Il nécessite la mise en place de règles claires...

C'est indispensable. Par exemple, nous avons défini « travail à la maison » comme un jour de travail complet, délocalisé, qui implique d'être parfaitement joignable, tant par l'équipe que par les clients. Nous sommes très attachés à ce qu'il y ait une porosité totale entre « être au bureau » et « travailler à distance ». Nous sommes conscients qu'il faut de la souplesse. C'est pourquoi nous proposons différents niveaux d'accès à ce programme. Certaines offres sont accessibles à tous les employés qui décident ou non d'y avoir recours : « *One Work Day from Home per month* », « *Summer Flex time* », « *Holiday Flex time* »... D'autres sont formalisés dans le cadre d'un contrat (« *Reduced Work Week* » ou encore « *Flexible Hours* ») et adaptés aux situations et aux responsabilités de chacun : « *Phase back* » pour les retours de congé de maternité, « *Telecommuting* » pour les personnes qui habitent loin de leur lieu de travail...

Ce programme a été lancé à l'automne 2011.

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Quand ce programme a été proposé, il a reçu une réponse très positive. Aujourd'hui, environ 20 % des collaborateurs en Amérique du Nord ont choisi cet aménagement concerté de leur temps travail. Et une majorité de nos équipes profite de l'avantage ouvert à tous : pouvoir travailler un jour par mois depuis chez soi.

Paroles de bénéficiaires (MSLGROUP)

« Le programme « *Phase back* » a été extrêmement précieux. J'ai ainsi pu gérer plus facilement la transition vers mon statut de « jeune maman qui travaille ». J'ai eu le soutien dont j'avais besoin pour m'occuper à la fois de mes clients et de mon bébé. »

Christine, MSL New York – Programme « Phase Back »

« J'habite à 70 km du bureau. Pouvoir travailler depuis la maison me permet d'avoir une vie plus équilibrée, de m'investir davantage dans mes activités personnelles au quotidien et, en même temps, d'améliorer ma productivité en m'évitant les heures passées dans la voiture, sans parler des innombrables prises de tête liées à la circulation automobile ! »

Keith, Schwartz MSL Boston – Programme
« Un jour par semaine à la maison »

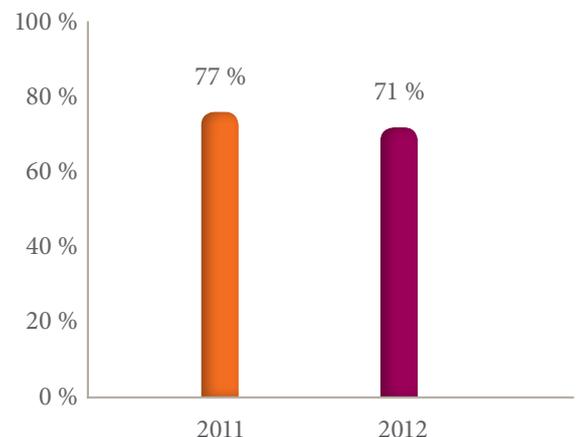
« Je suis mère de deux jeunes enfants. Avoir la possibilité de travailler depuis la maison un jour par semaine m'apporte une précieuse flexibilité dans ma vie professionnelle qui reste par ailleurs totalement centrée sur le client et l'équipe. Cette souplesse m'épargne aussi nombre de situations compliquées à gérer auparavant : consultation chez le médecin, réunion de parents d'élèves... »

Katie, MSL Chicago – Programme
« Un jour par semaine à la maison »

• Évaluation des collaborateurs : une obligation et un outil de progression

Notre objectif est clair : faire en sorte que tous les collaborateurs bénéficient d'un entretien annuel formel. Le « turnover » assez important dans nos métiers n'est évidemment pas sans influence sur le déroulement formel de ces évaluations dans une période de 12 mois. En 2012, 71 % des salariés ont eu un entretien d'évaluation formel.

Salariés ayant eu un entretien d'évaluation formel (en %)





Parole d'acteur

Évaluation : mode d'emploi chez Rosetta

Nigel Adams, Chief Talent & Administrative Officer, Rosetta

L'évaluation annuelle individuelle est importante pour le développement d'une carrière : que dites-vous aux cadres et aux employés pour qu'ils s'y préparent ?

Chaque année, notre équipe RH met en place une formation pour rappeler l'importance que nous accordons au développement personnel et à la carrière de nos salariés. Nous considérons que c'est un moment important dans l'année, qu'il faut préparer. Cela fait même partie des valeurs fondatrices du réseau depuis sa création. Nous présentons les points essentiels qui seront examinés : l'expertise métier bien sûr, mais aussi la capacité à comprendre et servir le client, à développer le *business*, à s'organiser... Chez Rosetta, nous nous assurons que chacun comprenne parfaitement l'importance d'une bonne performance, tant individuelle que collective, afin d'atteindre les meilleurs résultats pour le client.

Nos activités changent constamment et vite : vos outils d'évaluation suivent le même rythme ?

Au cours de ces trois dernières années, nous avons fait évoluer notre processus de gestion de la performance. Nous veillons à ce qu'il soit pertinent pour évaluer les individus et les équipes en regard des objectifs stratégiques de l'agence. En fait, prendre en compte la dynamique de notre environnement rend nos dirigeants d'agence plus vigilants pour faire progresser les talents. 98 % de nos effectifs ont participé à des évaluations de performance en 2012.

• Les enquêtes internes de satisfaction : une précieuse source d'information et un outil de pilotage

Tous les ans (ou tous les 2 ans), nos réseaux conduisent ces enquêtes auprès des salariés. Chaque réseau travaille avec des approches spécifiques, mais sur la base de la même grille de décryptage. À la suite de réorganisations internes conduites au cours de l'année, plusieurs réseaux n'ont pas réalisé de manière homogène le suivi de la satisfaction des collaborateurs. Seuls Leo Burnett (qui traditionnellement conduit une telle enquête tous les ans depuis 12 ans) mais aussi ZenithOptimedia, Saatchi & Saatchi ainsi que PHCG, MSLGROUP, le 'new' VivaKi et Rosetta ont mené à bien

des enquêtes internes auprès des leurs équipes ou au sein de leurs grandes agences représentant près de 80 % de leurs effectifs. Des agences ont aussi localement conduit des enquêtes. Mais le spectre des salariés du Groupe couverts en 2012 ne permet pas de comparaison homogène par rapport aux années précédentes.

Parole d'acteur

Enquête de satisfaction : une longue tradition chez Leo Burnett

Michelle Kristula-Green, Global Head of People and Culture, Leo Burnett



Vous avez engagé la démarche il y a déjà 13 ans : qu'en attendiez-vous ?

Nos principaux atouts sont nos collaborateurs, les défis multiples qu'ils relèvent, leur créativité et, enfin, la culture de notre réseau. L'enquête de satisfaction nous permet d'avoir un véritable instantané du ressenti des collaborateurs à propos de l'entreprise, avec 9 participants sur 10 (87 % des collaborateurs ont répondu en 2012), ce qui est exceptionnel pas seulement dans notre métier mais pour toutes industries confondues.

Nos principaux objectifs : mesurer l'engagement des collaborateurs, leur degré de motivation à contribuer au succès de l'entreprise ; identifier ce qui motive leur comportement et mettre en place des plans d'action ; enfin, leur permettre à nos collaborateurs d'exprimer périodiquement et de nous transmettre leur suggestions et remarques sur comment leur agence peut s'améliorer. En 2012, nous avons atteint un taux « d'engagement » record de 72 % ; une grande fierté et un record ! D'autant plus satisfaisant que c'est un indice-clé qui a des répercussions sur les autres critères d'attachement à l'entreprise et à notre performance globale.

Une enquête de satisfaction auprès des collaborateurs n'est-elle pas aussi un moyen d'évaluer « en creux » les performances RH de l'agence ?

En effet, nous nous sommes d'abord concentrés sur le niveau d'engagement de nos collaborateurs car il a un impact certain sur la productivité, l'absentéisme, la qualité de service, la satisfaction des clients et sur la performance en générale. Nous avons ensuite étendu le champ de notre enquête à d'autres facteurs déterminants : l'environnement, le leadership, les relations avec le management local, les ressources destinées au développement technique et professionnel, la diversité, la reconnaissance... Nous sommes pleinement conscients que « nous sommes redevables à nos équipes de notre succès ». L'enquête de satisfaction est alors un excellent moyen de nous assurer que nous répondons au mieux aux attentes de nos collaborateurs.

• **Dialogue social : une tradition facilitée par le fonctionnement des agences**

Favoriser le dialogue social et être attentif à l'expression des salariés fait partie des engagements énoncés dans notre code de conduite Janus. Par ailleurs, la taille moyenne des agences (soit entre 50 et 100 personnes) facilite les échanges entre les managers et les équipes sur la marche de l'entreprise et les projets en cours. Les niveaux hiérarchiques sont assez réduits et le fonctionnement en équipe-projets facilitent les relations entre les managers et les collaborateurs.

La liberté d'association et de négociation fait également partie des droits fondamentaux que le Groupe est très soucieux de respecter. Ainsi, en France par exemple, les Instances représentatives du personnel (« IRP »), et plus généralement le personnel, sont régulièrement consultés et informés des projets et des évolutions qui peuvent intervenir au sein de la vie de leur agence.

5. Droits de l'homme : un « devoir de vigilance » partout où nous sommes présents

Les nombreuses campagnes pro bono (voir chapitre 2) réalisées par nos agences et réseaux en faveur d'organisations internationales comme les Nations Unies ou de causes d'intérêt général sont sans doute la preuve la plus concrète et la plus forte de notre engagement en faveur des droits et des libertés. Pour autant, ces engagements ne nous dispensent pas de rappeler des principes de base à l'ensemble de nos collaborateurs, pas plus que leur niveau de formation globalement assez élevé ne nous exonère pas de porter à leur connaissance les textes fondamentaux et les textes réglementaires au plan local.

Le respect des droits de l'homme fait partie des **valeurs internes du Groupe, incontournables et inaliénables**. C'est une composante de « Viva la Difference ! » en matière de culture d'entreprise. Ces principes sont rappelés à tous les salariés, notamment à tous les nouveaux collaborateurs lors des sessions d'accueil. Et notre code de déontologie interne Janus est diffusé auprès des managers et à leurs équipes. Il est accessible sur les intranets des réseaux et des agences.

Le rappel des **principes clés défendus par l'Organisation internationale du travail (OIT)** se poursuit avec une attention particulière concernant l'égalité hommes/femmes en matière d'emploi et de rémunération, l'étendue et l'efficacité de la protection sociale, ainsi que le renforcement du dialogue social.

Les contrats signés avec les grands **fournisseurs** Groupe (centraux ou régionaux) comportent différents critères rela-

tifs au respect des droits de l'homme. Le travail effectué par la Direction des achats du Groupe en 2012 témoigne d'une attention accrue en faveur d'une politique d'achats responsables (voir aussi p. 42 de ce document).

Nos activités (prestations de services intellectuels) ne présentent pas directement de risque relatif au **travail des enfants** ou encore au **travail forcé et obligatoire**. Pour autant, « Janus » rappelle très explicitement dans le code de conduite l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé et obligatoire, ainsi que la nécessité d'œuvrer dans ce sens. Ces engagements figurent aussi dans le « *Publicis Groupe Procurement Chart* », et dans le « *CSR Questionnaire* » de la Direction des achats du Groupe qui est adressé à nos fournisseurs.

NB : En ce qui concerne les agents en charge de la sécurité et les politiques relatives aux droits de l'homme dans leur activité spécifique, ces employés ne sont pas pris en charge directement par le Groupe, mais dépendent de sociétés de services spécialisées. Seul le siège du Groupe à Paris fait exception, avec une équipe interne de sécurité constituée de pompiers.

6. Compliance

- Publicis Groupe, dont les activités essentielles sont des prestations de services intellectuels, n'a pas eu à déplorer d'incidents relatifs impliquant le travail des enfants.
- Publicis Groupe, dont les activités essentielles sont des prestations de services intellectuels, n'a pas eu à déplorer d'incidents relatifs impliquant le travail forcé ou obligatoire.
- Publicis Groupe, dont les activités essentielles sont des prestations de services intellectuels, n'a pas eu à déplorer d'incidents relatifs à la violation des populations autochtones.
- Plainte en cours : dans le cadre du cas relatif à une ancienne collaboratrice de MSLGROUP aux États-Unis et signalé dans les rapports RSE 2010 et 2011, la procédure judiciaire suit toujours son cours. Rappelons que les autorités américaines – « *Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)* » – qui ont examiné le dossier en 2010, ont indiqué que « *le dossier ne présentait pas de manquement ou de violation avec la Loi* ». Pour sa part, le Groupe continue de penser que cette plainte est sans fondement et reste déterminé pour faire valoir ses droits.



Social



Societal



Economique



Environnement



Communautés

COMMUNITIES

群落

SOCIÉTAL

общин

CHAPITRE 2

Comunidades

קהילות

المجتمعات

Comunità

GEMEINSCHAFFEN



Malgré une période complexe et tendue sur le plan économique, participer à la « vie de la cité » reste d'actualité pour Publicis Groupe. Question de tradition... La diversité et le nombre des actions conduites traduisent notre culture de l'engagement et du partage. Et comme toujours, l'expérience prouve que la proximité avec le terrain et les sensibilités locales sont la clé du succès. L'approche se veut très pragmatique et concrète : c'est pourquoi nos actions sont souvent adossées à des projets collaboratifs. Principal moteur de cette dynamique : la volonté d'agir de nos équipes, en particulier de nos jeunes collaborateurs. Pour les agences, tout l'enjeu est de maintenir leur niveau d'implication alors que les ressources à y allouer sont plus rares.

► Notre approche : participer et agir en s'engageant localement

1. Campagnes *pro bono* : moins nombreuses, mais significatives

Pour toutes nos agences, un client *pro bono* doit bénéficier de la même qualité de prestation qu'un client dit « classique ». De même, travailler pour une campagne *pro bono* fait totalement partie du cursus professionnel des salariés du Groupe, quels que soient leur métier ou leurs responsabilités. Le contexte économique de ces dernières années a cependant conduit la plupart des agences à restreindre leurs engagements en nombre et à se concentrer sur un nombre limité de projets dans l'année.

• Campagnes *pro bono* : mode d'emploi

Conformément à la Charte de mécénat du Groupe (*accessible sur www.publicisgroupe.com*) et pour d'évidentes raisons de proximité, le choix des causes soutenues doit être validé par le (ou les) dirigeant(s) de chaque agence. Pour autant, les engagements doivent répondre à des critères objectifs :

- avoir pour objet une cause d'intérêt général ;
- s'articuler autour d'une thématique qui intéresse réellement l'agence et ses équipes ;
- tenir compte du plan de charge de travail de l'année afin de gérer ce projet de la meilleure manière qui soit.

Dans le déroulement de la mission, l'agence travaille avec le même niveau d'exigence que pour un client dit « classique ». En règle générale, le temps passé et la création sont offerts à l'institution, association ou organisation concernée. Seuls

les frais techniques sont à la charge de l'émetteur. Parfois, l'agence peut bénéficier d'une forme d'indemnisation forfaitaire, mais celle-ci reste très symbolique et marginale.

La collaboration peut également prendre la forme – ou inclure – du mécénat de compétences, avec la délégation temporaire de collaborateurs. Cette approche, très valorisante pour les deux parties, permet d'accompagner encore plus étroitement la mission (notamment en phase de préparation et/ou de lancement) et de procéder à un transfert de compétences.

• 300 campagnes *pro bono* en 2012

L'ensemble des agences du Groupe a produit près de 300 campagnes *pro bono* cette année. Viennent s'y ajouter tous les appuis ponctuels gracieux qui ne constituent pas des campagnes en tant que telles.

À l'image des celles réalisées pour nos autres clients, bon nombre des campagnes orchestrées ces dernières années sont plus complexes car « multicanal ». Parmi les grands thèmes traités : la protection des enfants ; la santé en général et des causes spécifiques de prévention santé [prévention du (des) cancer(s), lutte contre le SIDA, lutte contre les drogues, prévention des pathologies lourdes...] ; des causes sociétales locales ; la protection de l'environnement.

La majeure partie de ces campagnes est visible sur le site du Groupe (www.publicisgroupe.com). Toutes ces campagnes sont des sujets de fierté pour nos équipes, car beaucoup sont récompensées par des prix.

En 2012, nous avons poursuivi l'analyse détaillée des critères spécifiques de missions *pro bono* afin d'en avoir une lecture plus homogène et d'obtenir une valorisation financière plus cohérente.



Nos talents au service de grandes causes et associations : sélection de campagnes *pro bono*



Digitas et Razorfish

Joe Andruzzi Foundation (JAF) : « Daily Dose of Laughter » - Digitas, Boston

« Pour combattre le cancer, rien de tel qu'une bonne dose quotidienne de rire ! » La fondation Joe Andruzzi (JAF) s'est associée à Digitas Boston pour lancer la campagne de collecte de fonds intitulée « Une dose quotidienne de rire », dont l'objectif est de soutenir et aider les patients et leurs familles à combattre la maladie et à faire face à leurs frais courants (loyers, prêts hypothécaire, factures de service, dépenses alimentaires...). À chaque publication d'une citation amusante d'enfant sur Twitter ou sur Facebook, le laboratoire pharmaceutique Milenium, sponsor de la JAF, reverse 5\$ à la fondation.



Publicis Healthcare Communications Group
The passage : « Helping the Homeless » - Publicis Life Brands Resolute, Londres

L'association *The Passage* fait partie du principal secteur du bénévolat au Royaume-Uni : l'accueil de jour pour sans abris. Chaque mois, les volontaires de l'association sont autorisés à collecter des fonds dans la gare Victoria Station pendant un temps très limité. Pour les aider, Publicis Life Brands Resolute a mis en place une campagne sur une base très simple : attirer l'attention des passants en détournant les pancartes associées aux sans abris. Les dons ont augmentés de 25 % pendant l'opération et la campagne a atteint plus de 650 000 *followers* sur Twitter.



Saatchi & Saatchi

Greenpeace : « Water for Children » - Saatchi & Saatchi, Shanghai

Les déchets industriels agricoles et domestiques polluent considérablement les rivières et les lacs de Chine, et les enfants, en pleine croissance en sont les premières victimes de cette pollution. « *Water for Children* », la performance artistique réalisée par les équipes de Saatchi & Saatchi Shanghai pour l'association Greenpeace a été exposée à l'occasion de la 2^e Exposition d'art de la publicité de Shanghai. L'agence a eu recours à la performance artistique afin de montrer la terrible menace que constitue la pollution des eaux pour les populations jeunes. L'agence continuera d'apporter son soutien aux causes et organisations, en espérant contribuer à la protection de l'environnement grâce à ses œuvres créatives.



Publicis Worldwide

Melanoma Institute : « Wake Up Call! » - Publicis Mojo, Sydney

Avec un taux record de nouveaux cas régulièrement recensés dans le monde, le mélanome malin peu être considéré comme le cancer national en Australie, touchant plusieurs milliers de personnes. La nouvelle campagne de sensibilisation du *Melanoma Institute Australia*, réalisée par Publicis Mojo Sydney, met en scène le célèbre joueur de rugby Johnny Raper et rappelle les dangers de ce cancer et l'importance de se protéger du soleil lorsque l'été arrive.



Leo Burnett

Hemoba & Vitoria : « My Blood is Red and Black » - Leo Burnett Tailor Made, São Paulo

En 2012, l'État de Bahia a connu une pénurie de sang et de donneur de sang. Pour mobiliser les habitants et augmenter les stocks de sang, la *Hemoda Foundation* au Brésil s'est associée au club de football *Esporte Clube Vitoria* et à l'agence Leo Burnett Tailor Made de São Paulo, pour mener à bien la campagne de publicité primée « *My Blood is Red and Black* ». À la base de cette campagne, une idée ingénieuse : effacer toutes les rayures rouges des maillots des joueurs de l'équipe en début de saison, puis à mesure que les dons et le stock de sang augmenteraient, les célèbres rayures rouges reprendraient leur place. La campagne, par son succès, a permis de résoudre un problème de santé publique pressant. Récompensé aux *International Andy Awards* par le prix « *Richard T O'Reilly for Public Service* », la campagne a reçu l'or pour le meilleur usage d'une célébrité, et le bronze pour service public.



BBH

UNICEF : « Believe in Zero » - BBH, New York

L'UNICEF a lancé en juin 2008 le programme malnutrition « *Believe in Zero* ». Son objectif est simple, mettre un terme à toute forme de mortalité infantile lorsque les conditions en sont prévisibles ou qu'elle survient à la suite d'un mal que l'on peut traiter ou guérir. La campagne réalisée par BBH New York ne traite pas que des difficultés de sous-nutrition, d'éducation et de mort précoce dont sont victimes des millions d'enfants du monde mais se concentre sur l'espoir qu'un jour, nous vivions tous une vie prospère dès notre plus tendre enfance.

Tour d'horizon des autres campagnes *pro bono**

ART ET CULTURE

BBH (Royaume-Uni) : Création de l'identité visuelle - *National Theatre*
Leo Burnett Tailor Made (Brésil) : « *Inspiration* » - *Brasilia Home & Furniture Museum*

Leo Burnett (Létonie) : « *If you like Latvia, Latvia likes you* » - *University of Latvia*

Leo Burnett (Pologne) : « *You do not have to be an artist to create art* » - *Legalna Kultura*

Leo Burnett (Russie) : « *Meet the most peculiar story on Earth* » - *Jewish Museum*

Leo Burnett (Ukraine) : « *American Independence Film Festival* » - *American Embassy in Ukraine*

Leo Burnett et Arc Chicago (États-Unis) : « *Sunday in the Park* » - *Chicago Shakespeare Theater*

Production Platform, Mundocom (États-Unis) : « *Holiday Exhibit* » - *Art Institute*

Publicis (Autriche) : « *Jasmin Schildorfer* » - *Spanische Hofreitschule*

Publicis (Bulgarie) : « *It's cool to listen to Bulgarian Classics* » - *bgaudiobooks.com*

Publicis (Bulgarie) : « *Journeys without boundaries* » - *National Museum of Natural History Sofia*

Publicis (Corée) : « *The birth of Venus* » - *Maekyung*

PROTECTION DE L'ENFANCE

BBH (États-Unis) : « *Trick or Treat* » - *US Fund for UNICEF*

Leo Burnett Bangkok (Thaïlande) : « *A Girl/A Boy* » - *Center for Protection of Children's Rights Foundation*

Leo Burnett (Portugal) : « *André* » et « *Filomena* » - *Portuguese Lost Child Association*

Leo Burnett Sydney (Australie) : « *Made to Grow* » - *Kids Xpress*

MSLGROUP (Italie) : « *A grain of happiness* » - *Artsana*

Publicis (Bulgarie) : « *X-mas Fundraising Campaign* » - *UNICEF*

Publicis (Bulgarie) : « *Meet Maria : with no school, no work, and no future!* » - *SOS Children's Villages Bulgaria*

Publicis Toronto (Canada) : Campagne annuelle - *Holland Bloorview*

Publicis Conseil (France) : « *Movie Magic* » - *Les Toiles Enchantées*

Publicis (Pologne) : « *Children on the net* » - *Foundation Dzieci niczyje*

Publicis (Thaïlande) : « *Senior CD* » - *Holy Infant Orphan*

Saatchi & Saatchi Greater China (Chine) : « *The Lock of a Family* » - *Clover Children's Rehabilitation Training Centre*

Saatchi & Saatchi Badillo (Porto Rico) : « *Children Against Bullets* » - *United Way (Fondos Unidos de Puerto Rico)*

ÉDUCATION

Andreoli MSL (Brésil) : Relation média et relations publiques - *Instituto Carlyle Brazil*

MSL Kekst and Company (États-Unis) : « *J. Fingerth* » - *Horace Mann*

MSL Kekst and Company (États-Unis) : « *M. Semer* » - *Everybody Wins*

Publicis Toronto (Canada) : « *Bullying Hurts* » - *Kids Help Phone*

Saatchi & Saatchi New York (États-Unis) : « *McGruff* » - *National Crime Prevention Council*

ZenithOptimedia (Pologne) : « *1% campaign* » - *Stefan Batory Foundation*

ZenithOptimedia (Roumanie) : « *Each child should go to kindergarten* » - *Ovidiu Rom Association*

ZenithOptimedia (États-Unis) : « *Multiple* » - *Los Angeles Fund for Education*

Publicis Shanghai (Shanghaï) : « *Save the Pear Plan* » - *Zhejiang Xinhua Compassion Education Foundation*

DONG DU SANG

Leo Burnett (Italie) : « *Every One Should Do It - Save The Life* » - *Avis Nazionale*

Publicis (Brésil) : « *Doe Sangue e Passe a Bola para um Amigo* », « *Time Sanguíneo Pró-Sangue* » et « *São Paulo na Veia* » - *Fundação Pró-Sangue*

PRÉVENTION CANCER

Leo Burnett Bangkok (Thaïlande) : « *Hair for Hope* » - *Chulabhorn Hospital*

Leo Burnett Beyrut (Liban) : Création de l'identité graphique - *Children Cancer Center Lebanon*

Leo Burnett (États-Unis) : « *One More* » - *Translational Genomics Research Institute*

Discovery Chicago (États-Unis) : « *Modern Healthcare journal ads* », « *Save the Date Postcard* », « *Passion video* »... - *American Heart Association*

Publicis Medicus (États-Unis) : Design de logo - *Cancer Research Institute*

Publicis (Pérou) : « *Liga contra el Cancer* » - *LPLCC*

Saatchi & Saatchi Dubai (Émirats arabes unis) : « *Think Pink* » - *Dubai Ladies Club*

ZenithOptimedia (Roumanie) : « *I want to grow up* » - *New HorizOns Family Association*

SANTÉ

BBH (Royaume-Uni) : « *The 'Bump' Campaign* » - *Sparks*

BBH (Royaume-Uni) : « *Lauren Luke* » - *Refuge*

Fallon Minneapolis (États-Unis) : « *Child Healthcare Reform* » - *Children's Defense Fund*

Leo Burnett Tailor Made (Brésil) : « *Recall* », « *Dating* » - *ABTO (Brazilian association of Organ transplantation)*

Leo Burnett Manila (Philippines) : « *Zombie* » - *Rip the Road*

Leo Burnett (Russie) : « *Check engine* » - *Philips*

Leo Burnett (Londres) : « *Baby charity* » - *Tommy's*

MSLGROUP (Suisse) : « *Mira Karlsson* » - *Lilla Barnets fond*

Saatchi & Saatchi Wellnes New York (États-Unis) : « *Go Red for Wellness Women* » - *American Heart Association*

Saatchi & Saatchi Wellnes (États-Unis) : « *CLIO Rx Awards* » - *CLIOs*

Publicis Toronto (Canada) : Campagne annuelle - *Mira*

Publicis Madrid (Espagne) : « *Y tu sin enterarte* » - *United Nations*

Saatchi & Saatchi Cape Town/Johannesburg (Afrique du Sud) : « *The art of Distraction* » - *Operation Smile South Africa*

ZenithOptimedia (États-Unis) : « *Autism Speaks* »

ZenithOptimedia Moxie (États-Unis) : Création de site web - *Casting 4 a Cure (Prévention SIDA)*

Fallon Minneapolis (États-Unis) : « *Camp Heartland program* » - *One Heartland*

ZenithOptimedia (Pologne) : « *I have nothing to hide - I took an HIV test* » - *Positive in the Rainbow Association*

ENVIRONNEMENT

Leo Burnett (Argentine) : *Fundacion Vida Silvestre*

Leo Burnett (Chine, France, Serbie, Turquie, États-Unis...) : « *Earth Hour* » - *Worldwide Fund for Nature (WWF)*

Leo Burnett (Allemagne) : « *Klorollen* », « *Megacity* » - *NABU*

Leo Burnett (Russie) : « *Free a Tree* » - *Google*

Leo Burnett Makrom (Turquie) : « *Soul of Turkey 2012* » - *Worldwide Fund for Nature (WWF)*

Leo Burnett (Émirats arabes unis) : « *Flip Media* » - *The Emirates Wildlife Society in association with Worldwide Fund for Nature (WWF)*

MSLGROUP (Singapour) : « *Advocating Causes with Relevance & Currency* » - *Conservation International*

MSL San Francisco (États-Unis) : Relations publiques - *Save the Bay*

Publicis Healthcare (France) : « *Beach clean-up operations* » - *SurfRider Foundation*

MUNDOCOM (États-Unis) : « *Earth Hour* » - *Worldwide Fund for Nature (WWF)*

Saatchi & Saatchi Greater China (Chine) : « *Water for Children* » - *Greenpeace*



Saatchi & Saatchi Los Angeles (États-Unis) : « Ocean Armor » - SurfRider Foundation
Starcom (États-Unis) : « Earth Hour » - Worldwide Fund for Nature (WWF)
ZenithOptimedia (Espagne) : « Reparación y Acondicionamiento de una senda ecológica » - Fundacion Gaia

PROTECTION DES ANIMAUX

Leo Burnett Limited Hong Kong (Chine) : « Story with my pet » - Hong Kong Animal Adoption Centre
Leo Burnett (Portugal) : « Dog Adoption » - União Zoológica
Leo Burnett Markom (Turquie) : « Don't buy if you can't take care for » - Animal Shelter Volunteer and Animal Life Rights Association
Publicis Yorum (Turquie) : « Not Tested on Animals » - Natures of Scandinavia

VIOLENCE DOMESTIQUE

Leo Burnett (États-Unis) : « Husband Radio » - Mujeres Latinas en Accion
Saatchi & Saatchi Badillo (Porto Rico) : « I Love You/I Hit You » - United Way (Fondos Unidos de Puerto Rico)

ADDICTIONS, LUTTE CONTRE LA DÉPENDANCE

Leo Burnett Bangkok (Thaïlande) : « Suicide » - Don't Drive Drunk Foundation
Leo Burnett (Hongrie) : « The Place where you can do something for yourself » - A Place for Yourself Foundation for addicts
Leo Burnett (Hongrie) : « Call the Fundraiser hotline » - A Place for Yourself Foundation for addicts
Leo Burnett Londres (Royaume-Uni) : Campagne de prévention - « Cocaine Unwrapped »
MSLGROUP (Italie) : « Drive with caution » - Ania Fondazione
Publicis Madrid (Espagne) : « Don't use drugs and drive » - Foundation against addictions

SANS-ABRI ET MAL LOGÉS

BBH (Royaume-Uni) : « Nine Rooms » - Centrepont
BBH (États-Unis) : « Homeless Hotspots » - Front Steps
Leo Burnett (Canada) : « Toque Campaign » - Raising the Roof
Leo Burnett (Canada) : « Street House » - Raising the Roof
Leo Burnett (Hongrie) : « Don't let it depend on luck » - Food for Life Foundation
Leo Burnett (Maroc) : « Vets collecte »
Leo Burnett Belgrade (Serbie) : « Charity Bazaar International » - Womens Club
Publicis Toronto (Canada) : Campagne annuelle - Maison du Père
Publicis Conseil (France) : « Cauchemar de femme » - Samu Social de Paris
BBH (États-Unis) : Système de paiement Digital : Streetwise

DÉFENSE DES DROITS DE L'HOMME ET HUMANITAIRE

Leo Burnett (Allemagne) : « Prison Walls » - Amnesty International
Leo Burnett (Pologne) : « Calendars of empathy », « Captcha », « 1 % » - Amnesty International
Publicis (Pérou) : « Buena Onda », « Peru protege tesoros » - UNICEF
Saatchi & Saatchi (Colombie) : « Campaign attention to the crisis of internal forced displacement and migration » - ACNUR
BBH (États-Unis) : « Good Shirts » - US Fund for UNICEF
Leo Burnett Belgrade (Serbie) : « Strike against Hunger » - Humanitarian Fund B92
MSLGROUP (Norvège) : « Trine Lie Larse » - Médecins Sans Frontières
Publicis (Bulgarie) : « Image Campaign and Robin Food Campaign » - Bulgarian Food Bank

* Liste non exhaustive

Parole d'acteur

Les campagnes pro bono



Milano Reyna
Worldwide Chief Talent Officer,
Saatchi & Saatchi

De votre point de vue, quel est l'impact de type de campagnes sur les équipes ?

Tout d'abord, on se rend compte du potentiel de stimulation que cela représente pour nos équipes quand l'occasion leur est donnée de mettre leurs talents au service des communautés environnantes ou de grandes causes. C'est aussi une manière d'être au plus près de la réalité de la société et l'opportunité de développer une vision plus holistique du monde dans lequel nous vivons.

Ce qu'il y a aussi de très positif, c'est que cela permet à nos collaborateurs de mieux comprendre le rôle que nous jouons – ou pouvons jouer – dans la société au sens large.

J'ajoute que c'est également l'occasion de nouer des contacts privilégiés et enrichissants avec des responsables d'ONG ou de fondations qui ont choisi d'apporter une vraie valeur sociale dans les projets qu'ils conduisent.

Les campagnes pro bono ne sont pas seulement la bonne chose à faire, c'est aussi un impératif à respecter, propre à nos métiers. Depuis que Saatchi & Saatchi a été créé il y a plus de 30 ans, nos agences ont réalisé plus d'un millier de campagnes pro bono.

Et sur les agences elles-mêmes ?

Les campagnes pro bono permettent d'améliorer le monde où nous vivons, ce qui est en soi déjà très gratifiant et motive nos collaborateurs. Pour l'agence et ses équipes, c'est aussi l'occasion de concentrer notre énergie créative dans un travail libéré de certaines contraintes : l'expérience prouve en effet que les clients pro bono sont souvent plus ouverts à des propositions fortes car ils cherchent à faire passer leur message de la manière la plus percutante et la plus efficace possible.

Pour l'agence qui y associe son nom, même dans les coulisses, c'est aussi le moyen d'être connue et reconnue pour son potentiel créatif et pour la qualité de son engagement. Nous sommes complémentaires avec ce que peuvent apporter d'autres entreprises en termes de moyens humains ou financiers pour soutenir des causes.



Parole d'acteur

Les actions bénévoles : à la croisée de l'externe et de l'interne

Marjan Panah, EVP, Global Director of Human Resources and Talent, Publicis Healthcare Communications Group (PHCG)

Nos équipes apprécient de participer à ces actions. Mais il est impossible de dire « oui » à toutes les sollicitations. Comment les choisissez-vous ?
PHCG privilégie délibérément les organisations caritatives qui répondent à certains critères spécifiques. La proximité en est un. Nous pensons qu'il est effectivement important de jouer un rôle actif dans les communautés où nous vivons et où nous travaillons, tels les écoles, les banques alimentaires ou les accueils pour sans abri.

Ensuite, avec nos expertises santé, nous sommes aussi amenés à faire de la collecte de fonds ou à conduire des actions de sensibilisation en faveur de causes de santé publique qui peuvent concerner la vie de nos collaborateurs et de leurs familles, telles que le cancer du sein ou les maladies cardio-vasculaires.

Enfin, je pense qu'il est aussi très important de soutenir des associations dans lesquelles nos collaborateurs se sont déjà fortement investis à titre personnel : qu'il s'agisse de fonds caritatif pour les vétérans, de sociétés protectrices des animaux, ou d'ONG environnementales.

Quel est l'impact de ces actions bénévoles sur la culture de l'agence ?

C'est très positif, à plus d'un titre. Le fait de rendre à la société est une manière de se définir, à la fois en tant qu'organisation et en tant qu'individu. PHCG accorde à tous ses collaborateurs de prendre sur leur temps de travail pour participer à des actions caritatives de leur choix.

Accorder notre soutien à des organisations auxquelles nos employés sont attachés, c'est une manière de leur témoigner de l'intérêt et de l'importance en tant qu'individu. Au final, le volontariat engendre et favorise le travail d'équipe : des liens se créent qui facilitent ensuite la collaboration entre les personnes. Sans compter qu'il renforce le sentiment – et la fierté – d'appartenir à une communauté solidaire.

2. Actions bénévoles (« *voluntary work* ») : priorité à la proximité

Nettoyer une plage ou un parc, repeindre les locaux d'une école ou d'une association, organiser une journée « portes ouvertes » pour les jeunes du quartier... Les actions bénévoles (ou « *voluntary work* ») sont une pratique très courante depuis de nombreuses années dans tous les pays anglo-saxons. Aujourd'hui, elle gagne du terrain sur tous les continents.

• Proximité rime avec diversité

En symbiose étroite avec le territoire où les agences sont implantées, ces actions bénévoles sont, de fait, une tradition de longue date aux États-Unis. Mais elles se développent et prennent des formes similaires dans tous les pays où le Groupe est présent. Là encore, le choix et la nature des initiatives au bénéfice d'une cause ou d'une organisation sont laissés à la libre appréciation des équipes locales. Proximité oblige...

En 2012, plus de 300 initiatives de cette nature ont été recensées dans le Groupe. Ce type d'intervention peut se faire en complément d'une campagne *pro bono*, voire compléter par une action de *fundraising* à laquelle l'agence elle-même et ses équipes contribuent. Moments privilégiés de cohésion et de partage pour les collaborateurs, elles sont à ce titre très appréciées en interne. Au printemps, en été, il n'est pas rare de voir les équipes de nos agences donner ensemble, ici et là, une journée d'efforts pour aider une organisation ou une cause. Et parfois ces initiatives sont conduites en association avec des clients ou d'autres partenaires afin de gagner en efficacité.

Parmi les thèmes que l'on retrouve le plus souvent, il y a la protection de l'enfance, l'aide à la jeunesse en difficulté, l'aide aux femmes et aux jeunes filles, l'aide aux défavorisés et la lutte contre la pauvreté, l'accompagnement des malades et de leurs familles, des initiatives en faveur de l'environnement, de sa préservation autour de l'agence avec les communautés locales. Ces thèmes sont très proches de ceux que l'on retrouve dans les campagnes *pro bono*.

• Une constante : la solidarité

Les collaborateurs du Groupe sont toujours très réactifs dès qu'un événement dramatique se produit dans leur pays (ou ailleurs dans le monde) et nécessite une mobilisation en urgence.

Ainsi le passage de l'ouragan Sandy survenu dans la région de New York fin 2012 a déclenché de nombreuses initiatives de la part des différentes agences américaines du Groupe. Au-delà de la solidarité interne immédiate, les équipes de la plupart des agences de New York se sont engagées auprès d'associations ou organisations afin de prêter main forte aux personnes vivant dans des quartiers sinistrés.



Des réseaux solidaires et engagés localement : panorama des actions bénévoles

BBH

Brazilian Association for Smokers Awareness (Brésil), Li Ling Hope School (Chine), Girl Gift Basket (Inde), Hurricane Sandy Relief (États-Unis), TrickedIn : Campaign to Raise Public Awareness of Sex Trafficking (Singapour), Barnardos (Royaume-Uni), Dallaglio Foundation (Royaume-Uni).

Digitas Razorfish

Fairy Sparkle (Australie), Henry Street Settlement (États-Unis), Hearts in Action (États-Unis), Hurricane Sandy Relief (États-Unis).

Leo Burnett

United Way (Canada et Amérique latine), Ronald McDonald House (États-Unis), Off The Street Club (États-Unis), Marwen (États-Unis), The Halas Center (États-Unis), Toys for Tots (États-Unis), United Way (États-Unis), Clothes Collect (Maroc), Local Primary School (Royaume-Uni), Phoenix High secondary school (Royaume-Uni), Happiness Box (Thaïlande).

MSLGROUP

Women's Foodservice Forum (Canada), China Environmental Protection Foundation (Chine), Future Green Youth Leadership Council (Chine), Apple Foundation (Chine), New Sunshine Charity Foundation (Chine), City Harvest (États-Unis), MSL Cares (États-Unis), Woodson Elementary School (États-Unis), Save the Bay (États-Unis), Project Open Hand (États-Unis), Local Atlanta Elementary School (États-Unis), Barking Hound Village Foundation Rescue (États-Unis), Beyond Boundaries (États-Unis), Flower Bulb Planting (États-Unis), Be:CAUSE (États-Unis), Educating Street Children (Inde), Youth Climate Network (Inde), Pratham Center (Inde), Regional Hospital Pavia (Italie), Maher NGO for Orphaned Kids (Inde), Society of Our Lady of Piety (Inde), VIIP Gouden Pump Award (Pays-Bas).

Publicis Healthcare Care Group

MTP-Initiative (Allemagne), The Give Back Foundation (États-Unis), AIDS Foundation of Chicago (États-Unis), Mental Health Summit (États-Unis), Adler School of Professional Psychology (États-Unis), Thresholds (États-Unis), AIDS Memorial Quilt (États-Unis), Cancer Research Institute (États-Unis), Camp Oochigeas (États-Unis), Say Yes to Education, Living Beyond Breast Cancer (États-Unis), Bregey Elementary School (États-Unis), Dress for Success (États-Unis), American Heart Association's Wear Red Day (États-Unis), Alex's Lemonade Stand Foundation (États-Unis), Raise for Breast Cancer (États-Unis), Philabundance (États-Unis), Hurricane Sandy relief (États-Unis), Philly Kicking Cancer (États-Unis), Street Tails Animal Rescue (États-Unis), Simons Fund (États-Unis), One Simple Wish (États-Unis), MANNA (États-Unis), Francis Scott Key Elementary School (États-Unis), Philadoptables (États-Unis), Red Cross Japan Tsunami Fund (Royaume-Uni), The Passage (Royaume-Uni).

Publicis Worldwide

Cannes Couriers (Australie), Lifeline Australia (Australie), Sponsoring a needy child at Christmas (Brésil), Jesus Home - Orphan Homes (Brésil), Cricket for children with disabilities (Bulgarie), Junior Achievement Bulgaria (Bulgarie), Community clean-up day (Canada), Nursing Home for Art People (Bulgarie), Orphanage Sladak Kladenez (Bulgarie), Out of the Cold (Canada), Habitat for Humanity (Canada), CICB Run for The Cure (Canada), Spanish Food Bank Foundation (Espagne), Advertising Council (États-Unis), Street Soccer USA (États-Unis), La Paz Foster Home

(Mexique), Dom Samotnej Matki Kielce (Roumanie), Casa de copii Inger Alb (Roumanie), Prostate Cancer (Royaume-Uni), School Charity Raspberry Pi Foundation (Royaume-Uni), Blood donation and raise for charity (Russie).

Rosetta (États-Unis)

California Coastal Commission Beach Clean-up Day, Salvation Army Angel Giving Program, Lyon Magnet Elementary School, Channel 8 Stuff the Bus, Family Giving Tree, Back to School Drive, United Way Stuff the Bus, Kick it for Children's Cancer, Cleveland Food Bank, Her Ideas in Motion.

Saatchi & Saatchi

Clothes collect for Children in under developed areas of China (Chine), Womensphere (États-Unis), Angel Light Films Fundraiser (États-Unis), Hurricane Sandy Victims Fundraiser (États-Unis), Madrona Marsh Preservation Society (États-Unis), the Salvation Army (États-Unis), Seal Beach Animal Shelter (États-Unis), Boxer Rescue of the San Fernando Valley (États-Unis), Surfrider Foundation (États-Unis), Los Angeles Food Bank (États-Unis), Sandpiper Foundation (États-Unis), A Million Thanks (États-Unis), Operation Teddy Bear (États-Unis), AIDS Walk Los Angeles (États-Unis), Felton Elementary School (États-Unis), Los Angeles Regional Food Bank (États-Unis), Friends of Animals Foundation (États-Unis), The Amanda Foundation (États-Unis), Rainbow Services (États-Unis), Project Angel Food (États-Unis), Stand Up to Cancer (États-Unis), Movember (États-Unis), GenerosiTREE, Blankets for Duluth (États-Unis), Feed My Starving Children (États-Unis), Nguyen Dinh Chieu (États-Unis), Friends of Cancer Patient Society (Moyen-Orient), Sueño de Navidad (Porto Rico), Collect for poor families and homeless (Russie), School for the Blind (Vietnam).

Starcom Mediavest Group

Clean Up London Campaign (Royaume-Uni), Fred Foundation (Royaume-Uni), Richard House (Royaume-Uni), Queen's Park School (Royaume-Uni), SOS Children Village (Russie), Assisi Hospice (Singapour), ACT! Christopher House (États-Unis), Hurricane Sandy Victims Fundraiser (États-Unis), Ronald McDonald House (États-Unis), Off the Streets Club (États-Unis), Septembeard (États-Unis), New York Cares Day (États-Unis), New York Fund-raiser (États-Unis), St. Lukes Soup Kitchen (États-Unis), Project Sunshine (États-Unis).

VivaKi

Red Cross (Chine), American Society for the Prevention of Cruelty to Animals, New York et Détroit (États-Unis), St. Baldricks Cancer Research (États-Unis), Clean up Montrose Beach (États-Unis), Collect school supplies for needy children in the Chicago area (États-Unis), Denim Day Fundraiser for Breast Cancer (États-Unis), Primo Center for Women & Children (États-Unis), Greening of Detroit (États-Unis), Volunteers of America (États-Unis).

ZenithOptimedia

Community Service Centre (Chine), Mangiagalli (Italie), Neonatal Clinic (Italie), Autism Speaks (États-Unis), Hurricane Sandy clean up (États-Unis), Give Back Day voluntary day (États-Unis), Habitat for Humanity (États-Unis), Angel Food (États-Unis), Alzheimer's Association (États-Unis), Raise for the Community (Philippines), Barangay Bagong Silangan (Philippines), Nestle's Lakbay Tagumpay (Philippines), Sensibilization for Disabled people (Pologne), Children's home My House (Pologne), Western Union for Habitat for Humanity (Roumanie), Castlehaven (Royaume-Uni), Blood Donation (Russie), Canossvaville (Singapour).



Parole d'acteur

Travailler toute l'année
avec les universités et les écoles

Barbara Jobs, EVP, Global Human Resources
Director, Starcom Mediavest Group (SMG)

Notre industrie évolue très rapidement. Comment travaillez-vous en collaboration avec les écoles, les universités et les étudiants ?

SMG est fier d'avoir bâti des relations solides et variées avec les écoles et les universités dans la totalité de son réseau (des *Job Fairs*, des stages, de l'enseignement...).

Ces partenariats nous ont conduits à entretenir des relations à long terme, de susciter l'enthousiasme pour notre industrie et d'offrir aux jeunes de réelles opportunités de formation à travers le monde (États-Unis, Chine, Russie et Royaume-Uni notamment). Starcom US a développé des relations avec plus de 20 universités touchant ainsi plus de 5 000 étudiants par an. Des « capitaines », collaborateurs nommés pour chaque université, participent à différents événements et peuvent représenter les départements qui cherchent à recruter de nouveaux talents, des stagiaires. L'engagement des anciens élèves est un atout majeur, il nous a par exemple permis de nouer un partenariat avec l'université du Texas malgré la distance qui sépare Chicago (Illinois) d'Austin (Texas). Dans la plus grande université d'État de Moscou et à l'École polytechnique de Singapour, nos équipes de management dispensent des cours ou des conférences tout au long de l'année, auxquels sont parfois conviés des clients, des prestataires.

Le paysage média est maintenant à l'ère du numérique, la génération Y a de nouvelles habitudes en la matière ; qu'attendez-vous de ces futurs collaborateurs ?

Exactement ce que nous attendons de tous nos collaborateurs. Pour réussir dans nos métiers, au-delà de la fonction ou de l'expérience, ce qui compte avant tout, c'est la capacité à innover, à faire évoluer le travail, à poursuivre la voie de l'excellence et à accroître l'engagement envers les clients. La vraie question est : qu'est-ce que cette nouvelle génération attend de nous ? Ils ont besoin que leur activité soit dynamique et variée, d'être responsabilisés, avec de réelles perspectives et attachent de l'importance au sentiment d'appartenance. Nous leur offrons une dimension internationale, un esprit de réussite avec une vision et des objectifs précis articulés autour de grands projets clients. Nous contribuons à créer des professionnels-citoyens du monde agiles et mobiles (« *Liquid Talents* »), qui répondent aux attentes de clients globalisés.

3. Relations avec les écoles et universités : des échanges nourris et tournés vers l'avenir

Parce que nos métiers évoluent très vite, nous entretenons et développons de nouveaux partenariats qui nous permettent de diversifier nos relations et les profils que nous serions amenés à recruter.

• Une tradition et un engagement au long cours

Nécessairement inscrites dans la durée, les relations entre Publicis Groupe et les établissements qui enseignent nos métiers sont anciennes et étroites : contribution pédagogique de nos experts, études de cas pratiques, *mentoring*, accueil et rencontres d'étudiants au sein des agences, stages... D'une manière générale, toutes les agences entretiennent des liens étroits avec les universités et écoles des villes où elles sont implantées.

• Des initiatives qui se diversifient

Aujourd'hui, elles se focalisent particulièrement sur des programmes ou des initiatives jugés pertinents, voire prioritaires, compte tenu des évolutions de nos métiers.

L'idée est aussi de diversifier les démarches afin de pouvoir travailler avec des étudiants ayant des profils variés, notamment dans le cadre de stages, qu'il s'agisse ou non de stages obligatoires, partie intégrante de certains cursus pédagogiques, ou encore de stages de fin d'études.

• Des rendez-vous réguliers

Globalement, trois grands types de temps forts dominent :

- les *Job Fairs* ;
- l'accueil d'étudiants pour découvrir nos métiers (type journées « portes ouvertes ») ;
- l'enseignement, à travers les interventions régulières ou ponctuelles de nombreux managers dans le cadre des cursus pédagogiques.

Ces relations sont également à croiser avec celles établies avec les réseaux d'anciens élèves (*Alumni*) et d'anciens collaborateurs d'agence : le maillage relationnel est très dense et multiple.



Tour du monde des partenariats de Publicis Groupe avec les écoles et les universités*

Contribution pédagogique : transmettre notre savoir-faire et notre expertise du marché

Allemagne : Fachhochschule Mainz, Universität Koblenz-Landau...

Amérique latine : Círculo de Creativos, Escuela de Creativos (Argentine)

Australie : AD:Tech, Communications Council, Shesays

Belgique : Vlerick Management School

Bulgarie : National Art Academy

Canada : Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario...

Chine : Hong Kong Design Institute

Corée : Dongguk University

Danemark : CEPOS University Copenhagen

Espagne : EAE Business School, ESIC Business and Marketing School, Universitat Ramon Llull...

États-Unis : Columbia University, College for Creative Studies, Howard University, City University of New York, University of Michigan, University of Minnesota, Carlson School of Management, Western Michigan University...

France : ESC Rouen, ESC Grenoble, ESC Tours, ESC Troyes, Iscom, Sup de Com, Sup de Pub, INSEEC Business School, Écoles des hautes études commerciales de Paris, ESSEC Business School, École supérieure de commerce de Paris, Europe, EDHEC Business School...

Inde : Symbiosis Institute of Business Management, TA PAI Management Institute...

Italie : State University of Bologna, University of Milan...

Malaisie : Taylor University

Norvège : Norwegian School of Economics

Pays-Bas : VU Amsterdam

Philippines : Polytechnic University, Colegio de San Juan de Letran, De La Salle University, University of the Philippines...

Pologne : Management and Marketing School, University of Physical Education in Warsaw, London School of Public Relations

Portugal : IADE - Creative University

Royaume-Uni : Kingston University, Norwich University, Ravensborough College of Design and Communications, West Herts College

Russie : Moscow State Institute of International Relations, Higher School of Economics

Singapour : Singapore Polytechnic

Slovénie : Academy of Fine Arts and Design

Suède : Berghs School of Communication Stockholm, Gothenburg School of Economics, Stockholm School of Economics

Taïwan : Hsih-hsin University

Thaïlande : Assumption University of Thailand, Thammasat University

Turquie : BahçeDehir University, Istanbul Bilgi University...

Danemark : Copenhagen Business School

Émirats arabes unis : American University in Dubai, Hamad College of Technology, Lynx Academy

États-Unis : Harvard University, Boston College, Drexel University, Georgetown University, Miami Ad School, Michigan State University, Penn State University, Syracuse University, Temple University, University of California Berkeley, University of Iowa, West Chester University

France : European Business School, Euromed Management, Institut d'études politiques de Bordeaux...

Italie : State University of Salerno...

Roumanie : The Alternative School for Creative Thinking

Royaume-Uni : Chelsea College of Art & Design, Falmouth University

Russie : Lomonosov Moscow State University, Higher School of Economics, Higher Advertising School...

Singapour : Nanyang Technological University, National University of Singapore, Singapore Management University, Singapore Polytechnic

Slovénie : Academy of Fine Arts and Design

Suède : Berghs School of Communication Stockholm, Gothenburg School of Economics, Lund University, Stockholm School of Economics, Stockholm University School of Business

Taïwan : The University of New South Wales

Turquie : Koç University, Bilkent University, BoDaziçi University...

Accueil et rencontres : faire découvrir nos métiers, susciter les vocations

Allemagne : Hochschule Pforzheim, Institute for Marketing and Communication, Ludwig-Maximilian Universität München, Universität Leipzig, Zeppelin University of Applied Sciences

Chine : China Communication University, Shanghai Foreign Language University

Espagne : Retamar School...

États-Unis : Columbia University, Howard University, University of Illinois, University of Kansas, University of Michigan, University of Southern California, University of Texas at Austin, University of the Sciences, University of Washington, Indiana University, Kennesaw State College, Northwestern University, Ohio University, Penn State University, Virginia Commonwealth University...

France : Écoles des hautes études commerciales de Paris, ESSEC Business School, École supérieure de commerce de Paris, Europe, EDHEC Business School, EM Lyon Business School, ESG Management School, École centrale Paris, École nationale supérieure des Mines, Université Pierre et Marie Curie, Institut d'études politiques de Paris, Sup de Pub...

Italie : Bocconi University - School of Economics, Università Cattolica del Sacro Cuore

République de Maurice : University of Mauritius, University of Technology Mauritius, Charles Telfair

République tchèque : International Study Programs

Royaume-Uni : University College of London, London College of Communication, Bucks New University, Falmouth University, Haverstock School, Huddersfield University, Leeds University, Queen's Park School...

Singapour : Singapore Management University, National University of Singapore...

Suède : Stockholm University School of Business

Suisse : École Hôtelière de Lausanne, HSG St. Gallen...

Programme de stages : former les talents de demain

Afrique du Sud : Cape Peninsula University of Technology

Allemagne : École supérieure de commerce de Paris à Berlin, MTP-Marketing zwischen Theorie und Praxis, WAK-Westdeutsche Akademie für Kommunikation, University of Essen...

Australie : Charles Sturt University, School of Communication and Creative Industries, Sydney University

Autriche : UIBK - University of Innsbruck

Brésil : Metodista University, University of São Paulo, University of Rio de Janeiro, University Mackenzie, National Art Academy

Bulgarie : New Bulgarian University

Canada : Humber Institute of Technology and Advanced Learning, Université du Québec à Montréal

Chine : Beijing Technology and Business University, Ngee Ann Polytechnic, Shanghai Institute of Visual Art, Shanghai Normal University, The Hong Kong Polytechnic University

* Liste non exhaustive

4. Relations avec les organisations professionnelles et les institutions : un travail de plus en plus collaboratif

Au-delà des activités classiques au sein des organisations professionnelles et sectorielles qui mobilisent le plus souvent les managers d'agences dans leur pays, se développent désormais des enceintes de travail et de concertation multiparties : autant d'opportunités qui permettent de travailler plus étroitement avec des représentants des différentes parties prenantes.

Dans tous les pays, les managers de nos agences sont traditionnellement impliqués dans leurs organisations professionnelles. Ces dernières années, de nouvelles collaborations interprofessionnelles *ad hoc* ont émergé : les professionnels de la communication sont ainsi étroitement associés comme parties prenantes à des travaux et réflexions avec des institutions ou des organisations à un niveau local.

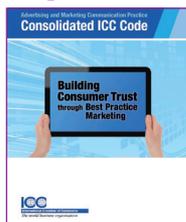
Nos équipes restent par ailleurs très impliquées dans des actions de long terme portant sur différentes thématiques.

• Éducation

Pour la 4^e année, nous avons poursuivi notre participation du programme européen *MediaSmart* (Pub Malin en France) destiné aux instituteurs et professeurs des écoles pour éduquer les enfants au décodage de la publicité, en relation avec de nombreux partenaires tels que les représentants des médias, des enseignants, des associations de consommateurs, des autorités de tutelle.

Comment être
pubmalin

• Coopération internationale interprofessionnelle



Le Groupe a participé de manière active à la finalisation du nouveau code professionnel de l'ICC (Chambre internationale de commerce, www.iccwbo.org) fin 2011 et à sa diffusion internationale en 2012. Ce code est la référence internationale pour les professionnels en matière d'auto-régulation et de code de bonne conduite (« *Advertising and Marketing Communication Practice - Consolidated ICC Code* »).

Cette nouvelle édition intègre notamment les nouveaux enjeux liés à la communication digitale et aux applications mobiles.

Ce type de collaboration s'inscrit dans la durée et s'étend sur plusieurs années.

• Normes

Nos équipes se sont également mobilisées ces dernières années pour mener à bien en 2012 la réalisation du « Guide d'application des lignes directrices de l'ISO 26000 au secteur de la communication ». Ce travail interprofessionnel a été mené pendant deux ans, sous l'égide de l'AFNOR (Association française de normalisation) avec toutes les parties prenantes, en y associant tous les métiers de la communication. Ce fut un exercice très nouveau pour les professionnels des agences de communication mais aussi très intéressant en raison du partage de points de vue, d'expériences et d'enjeux.

afnor
NORMALISATION



• Politiques publiques et lobbying

Acteur citoyen engagé, le Groupe participe localement à de nombreux groupes de réflexions sur les enjeux économiques et sociaux en lien avec la société civile et ses représentants. Pour autant, fidèle à ses valeurs (*voir Janus*), Publicis Groupe contribue au respect de la liberté de pensée et d'engagement en refusant que les agences travaillent pour « des campagnes partisans, un parti politique, une secte ou toute organisation à vocation de propagande ». Ainsi, aucune contribution en nature ou en espèce ne peut être versée aux partis ou hommes politiques et institutions connexes par les agences du Groupe. Ceci afin de respecter les activités personnelles et individuelles au sein d'organisations, ou associations, y compris publiques, que chacun peut souhaiter avoir dès lors que la séparation entre activités professionnelles et personnelles est très bien délimitée.





Éthique

伦理学

ÉCONOMIE
GOUVERNANCE

CHAPITRE 3

ETHICS

этика

Ética

אתיקה

أخلاق

Etica

ETHIK



Au 3^e rang des acteurs mondiaux dans le secteur de la communication, présent dans 108 pays, Publicis Groupe rassemble plus de 1 200 entités juridiques dont plus de 800 entités actives de type « *business units* » ou agences.

C'est la granularité de notre organisation qui fait sa force et son agilité. Mais l'un de nos enjeux majeurs est aussi de réussir l'intégration de toutes les entités et des équipes qui nous rejoignent. Le Groupe appréhende donc son rôle d'acteur économique et social dans une logique à la fois globale et locale, à 360°.

Et nous veillons tout particulièrement à la compréhension et au respect de notre éthique partout dans le monde.

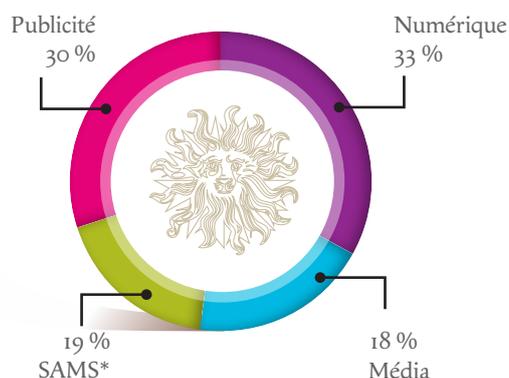
► Notre approche : concilier fonctionnement éthique et profitabilité économique.

1. Performance économique : 2012 en chiffres

3^e groupe mondial de communication, Publicis Groupe est présent dans tous les secteurs et métiers : le numérique, les agences créatives, les relations publiques, la communication institutionnelle et l'événementiel, l'achat d'espace et la stratégie média, et enfin la communication santé.

Coté à la Bourse de Paris (Euronext) depuis 1970, Publicis Groupe est une société à Conseil de Surveillance et Directoire. Le Conseil de Surveillance (14 membres) est présidé par Elisabeth Badinter, fille du fondateur du Groupe, Marcel Bleustein-Blanchet. Le Directoire (5 membres) est présidé par Maurice Lévy (voir chap. 2.1 du Document de Référence 2012 et Rapport Annuel 2012).

Nos activités de communication s'organisent autour de 4 grands domaines :



* SAMS : agences spécialisées et services marketing

Chiffres clés 2012

- Revenu : 6 610 millions d'euros
- Marge opérationnelle : 1 064 millions d'euros
- Résultat net : 737 millions d'euros
- Charges de personnel : 4 076 millions d'euros
- Autres charges : 1 344 millions d'euros
- Dotation aux amortissements : 126 millions d'euros

De tout temps, Publicis Groupe s'est efforcé d'anticiper les évolutions du marché et les comportements des consommateurs afin de toujours être à même de servir au mieux ses clients et de leur faire bénéficier des évolutions et mouvements porteurs de progrès, de croissance et d'économies. Fort de son *leadership* dans de nombreux domaines (digital, média, santé...), l'ambition du Groupe est de faire reconnaître sa contribution au succès de ses clients, en s'appuyant sur une stratégie de partage de la valeur créée, d'innovation dans les modèles d'organisation et de partenariat (voir chap. 1.4 du Document de Référence 2012).



2. Relations clients : au cœur de notre démarche et de notre philosophie

Publicis Groupe dispose d'un portefeuille client diversifié et représentatif de l'économie mondiale. Les 30 premiers clients du Groupe représentent 44 % de son revenu (voir Document de Référence 2012 chap. 1.4.5 et Rapport Annuel 2012 p. 18-19). La structure sectorielle du portefeuille quant à elle demeure stable. Le respect, la profitabilité mutuelle et la qualité des prestations que nous leur proposons sont les gages essentiels d'une relation durable. En l'occurrence, la fidélité de nos clients est l'une de nos principales fiertés : la durée moyenne de notre collaboration avec les 10 principaux clients du Groupe est de 45 ans !

Chaque année, tous les réseaux du Groupe conduisent des enquêtes de satisfaction auprès de leurs clients. En 2012, leur nombre a presque doublé : près de 7 450 enquêtes clients (vs 3 750 en 2011) ont été réalisées, soit par voie de questionnaires administrés par les agences, soit lors d'entretiens annuels et de revues de performance avec les principaux interlocuteurs du côté des clients.

Par ailleurs, plusieurs grands clients internationaux administrent eux-mêmes cette enquête de « satisfaction client » avec des outils qui leur sont propres (ou administrés par des tiers). Dans ces cas-là, il est difficile pour les agences d'avoir un retour précis sur le mode opératoire ou le nombre de personnes qui ont été consultées du côté du client pour donner leurs appréciations sur le travail fourni : généralement, seule une synthèse est partagée avec l'agence.

3. Les Centres de Services Partagés (Re:Sources) : mutualisation des ressources et harmonisation des process

Pour optimiser la gestion des fonctions administratives des différents réseaux et agences implantés dans plus de 200 villes réparties entre 108 pays et sur 5 continents, le Groupe a créé il y a quelques années une infrastructure dédiée : les Centres de Services Partagés (Re:Sources) - voir Rapport Annuel 2012.

• Une plateforme unique qui va plus loin que les normes professionnelles

Présents dans toutes les régions, sur plus de 50 marchés, les Centres de Services Partagés (Re:Sources) s'étendent à toutes

les fonctions (comptabilité, trésorerie, fiscalité, juridique, immobilier, achats, traitement des salaires, avantages, assurances, informatique, etc.) à travers une plateforme unique. Ils permettent d'améliorer et de fluidifier les processus tout en respectant les statuts, les régimes fiscaux à l'échelle locale, et la politique d'entreprise de Publicis Groupe.

Les centres Re:Sources vont aussi plus loin que les normes professionnelles et de contrôle interne mises en place dans le cadre de nos fréquents audits clients et externes : la plateforme garantit l'observation de normes strictes de productivité mesurables et a désormais mis en place des accords sur les niveaux de service et des indicateurs clés de performance entre les agences et les Centres de Services Partagés.

• Souplesse et rapidité d'intégration des agences qui rejoignent le Groupe

Le Groupe poursuit sa politique d'acquisition de nouvelles agences, sur des marchés non seulement matures mais aussi à croissance rapide. L'expertise ainsi engrangée au fur et à mesure par nos équipes au cours de ces dernières années facilite et accélère le rythme d'intégration et l'adoption de pratiques et de processus communs. Re:Sources permet aussi de rendre les contrôles plus efficaces et plus rapides lors des évaluations des auditeurs internes et externes.

Ainsi en 2012, de nouvelles fonctions et de nouvelles implantations géographiques ont continué de voir le jour, en particulier au Moyen-Orient et en Grèce ; l'Ukraine, les pays nordiques et l'Afrique du Sud se sont normalisés. En Amérique latine, grâce à l'adoption d'une plateforme unique regroupant tous les marchés hispanophones, les processus continuent leur migration vers notre pôle régional au Costa Rica. En Asie du Sud-Est, un nouveau centre d'excellence a été créé à Manille (Philippines) pour traiter les tâches spécialisées et compléter le champ d'action et les compétences de la plateforme de Kuala Lumpur, déjà opérationnelle.

• Des process de plus en plus dématérialisés

Les centres Re:Sources travaillent en étroite collaboration avec des partenaires médias pour mettre en place des procédures de travail dématérialisées : cela va de la facturation électronique aux preuves électroniques de performances.

Sur le front informatique, nous commençons d'ores et déjà à tirer parti du réseau fédérateur construit tout au long des dernières années. Grâce à un puissant réseau de commutation multiprotocole, à une infrastructure consolidée avec des centres de données régionaux, à la mise en œuvre de toutes les capacités pour consolider et virtualiser ses serveurs et à l'adoption d'un environnement de collaboration commun, Publicis Groupe dispose désormais d'un « cloud » informatique privé d'entreprise, pour ses besoins stratégiques. Enfin, le Groupe poursuit ses efforts pour préparer sa migration vers une plateforme commune de Planification des Ressources mondiale de l'Entreprise (Global ERP).

4. Relations fournisseurs : respect, équité et diversité

La nature de nos activités nous amène à traiter avec un grand nombre de partenaires et fournisseurs locaux (y compris les médias) tout au long de l'année. La nouvelle charte interne (« *CSR Procurement Chart* ») formalisée en 2012 marque une étape dans la politique de relations avec les fournisseurs.

- **La nouvelle « *CSR Procurement Chart* » et le « *CSR Procurement Questionnaire* »**

Destinée à l'équipe internationale des acheteurs du Groupe, la charte a été formalisée par la Direction des achats du Groupe avec l'appui de la direction de la RSE. Objectif : accroître la mobilisation interne autour de critères RSE dans les appels d'offres et dans l'analyse des propositions des fournisseurs. À cette fin, le questionnaire fournisseur (« *CSR Procurement Questionnaire* ») a été réactualisé et enrichi. Certains points relatifs au respect des droits de l'homme au sein de leur organisation et de leur « *supply chain* » sont abordés avec ses principaux partenaires et fournisseurs, lors des revues annuelles et/ou semi-annuelles.

- **Une approche de plus en plus collaborative**

Dans le cadre d'une logique vertueuse, la Direction des achats du Groupe et les acheteurs Groupe locaux sont plus souvent sollicités par les commerciaux des agences. Ce mouvement est encouragé par les évolutions réglementaires récentes (l'extension du « *Small Business Act* » aux États-Unis ou le déploiement d'une approche similaire en Europe). Les enjeux relatifs aux questions de diversité et de politique sociale, ou d'engagements vis-à-vis des sous-traitants de type PME (Petites et moyennes entreprises) amènent à établir un dialogue plus étroit entre la Direction des achats Groupe et les agences, voire parfois directement avec les Directions des achats des clients du Groupe.

Cette démarche permet parfois d'élaborer et de conduire des projets en commun. Dans le même esprit, nos acheteurs travaillent à une meilleure intégration des critères de diversité dans le choix des partenaires, sachant que nos clients aux États-Unis ou en Europe nous demandent de prendre en compte ces aspects dans notre chaîne de sous-traitance (critères liés à la mise en œuvre d'un « *supplier diversity program* »).

Par ailleurs en matière de sous-traitance, les activités de communication gérées directement par les agences intègrent aussi des contributions externes réalisées avec l'appui d'experts, de *freelance* ou de plus petites entités très pointues dans leur domaine. Cette sous-traitance est par définition très décentralisée et fragmentée : en faire un suivi par le

Groupe est donc difficile. Les agences s'efforcent d'être attentives aux délais de réalisation comme aux délais de paiement.

5. Principes éthiques : déploiement et sensibilisation

Janus est le code de déontologie du Groupe. Il comprend un code de conduite ainsi que les règles de fonctionnement. Janus s'applique à tous les managers et à leurs équipes. Le code de conduite est destiné à l'ensemble des collaborateurs.

- **Un facteur d'unité**

La forte croissance interne et externe du Groupe de ces dernières années nous conduit à être particulièrement vigilants sur notre unité de fonctionnement. En 2012, plusieurs réseaux ont ainsi renforcé leurs programmes internes de sensibilisation et d'information des collaborateurs au contenu de Janus, notamment à travers des sessions dédiées pour les nouveaux arrivants, quelle que soit leur fonction.

- **Politique et procédures anti-corruption**

Le code de conduite du Groupe édicte des principes et des règles de conduites très claires sur la question des cadeaux, les relations inappropriées ou considérées comme non éthiques, avec des fournisseurs ou avec des clients. Ces principes et règles font l'objet de présentations régulières aux équipes.

Les juristes du Groupe jouent un rôle important en matière de sensibilisation et d'application des lois et réglementation relatives à la corruption. Basés dans les centres de services partagés (Re:Sources) et rattachés fonctionnellement à la Direction juridique du Groupe, ils effectuent une veille permanente des lois et des réglementations relatives aux sujets de la corruption. Ils sensibilisent les managers des agences et établissent des procédures de conformité adaptées aux marchés locaux.

En 2012, les juristes du Groupe ont ainsi rédigé une politique « *anti-bribery* ». Mise en place au Royaume-Uni, elle sera déployée progressivement au sein du Groupe. Dans le cadre de la mission permanente des équipes de l'Audit et du Contrôle Interne auprès des agences du Groupe, les règles de prévention et de lutte contre la corruption sont systématiquement rappelées lors des revues avec les managers locaux : les éléments d'ordre légal et réglementaire au plan local sont complétés par les principes stricts édictées au niveau du Groupe (voir « *Janus* » et le « *code of conduct* » accessibles sur www.publicisgroupe.com).



• Mesures en faveur de la protection des consommateurs

Dans les précédents rapports RSE, différents exemples ont été abordés pour illustrer concrètement comment le Groupe aborde ce type d'enjeux dans le cadre des activités quotidienne des agences.

Parmi les challenges auxquels les agences doivent répondre avec leurs clients (les marques, les produits, les services...) figure la question de la protection des données, notamment avec l'essor de la publicité sur mobile qui connaît la croissance la plus rapide. Les applications développées pour les smartphones et tablettes font partie du quotidien de tout utilisateur et sont à l'origine du traitement d'une grande quantité de données personnelles.

Sur un marché où le nombre d'entreprises croît de manière exponentielle, la responsabilité et les obligations au regard de la protection des données personnelles des différents acteurs est essentielle.

Pour relever ce challenge, nous pouvons citer par exemple le travail effectué par les équipes du réseau VivaKi sur l'« Audience On Demand » (AOD) sur mobile. Compte tenu du nombre croissant d'intervenants sur ce marché, l'approche AOD Mobile de VivaKi se charge de vérifier, analyser et croiser les informations relatives aux multiples acteurs du marché des applications mobiles afin de garantir leur fiabilité en tant que fournisseurs (voir ci-contre).

Parallèlement à ce travail en amont, VivaKi a développé des modules d'informations et de formation aux enjeux de la protection des données destinés aux salariés du Groupe qui travaillent sur les applications mobiles. Ceci afin de s'assurer que la vigilance s'exerce bien à toutes les étapes des projets. Les révolutions dans le secteur des mobiles sont extrêmement rapides alors que les standards de protection des consommateurs ne sont pas encore établis. Il est donc impératif que tous les grands acteurs agissent ensemble pour s'accorder sur des règles fondamentales de protection.

6. Compliance

- Publicis Groupe n'a pas connu d'incidents de non-conformité aux règlements et codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des consommateurs.
- Publicis Groupe n'a pas connu d'incidents de non-conformité aux règlements et codes volontaires concernant l'information autour de ses produits et services.
- Publicis Groupe n'a pas connu d'incidents de non-conformité aux règlements et codes volontaires en matière de mise à disposition et utilisation de ses services.
- Publicis Groupe n'a pas fait l'objet de plainte pour atteinte à la vie privée ou à la perte de données relatives aux clients.
- En 2012, un très petit nombre d'agences (moins de 10)

ont eu à déplorer des incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication, ce qui se traduit le plus souvent par des avis ou notification émanant des instances de tutelles ou d'auto-régulation, donnant lieu à chaque fois à des modifications immédiates.

- Publicis Groupe n'a pas eu à faire face à des actions en justice pour infraction à des lois « antitrust », ni pour comportement anticoncurrentiel ou pratique monopolistique.

Marché des applications sur mobiles et protection des données personnelles : l'approche « Audience On Demand » de VivaKi

« VivaKi Verified »

Afin d'identifier les acteurs les plus professionnels, sérieux et rigoureux avec lesquels travailler en confiance, VivaKi a déployé une technologie qui scrute les moyens techniques développés en matière d'analyse des données, les standards de protection réellement appliqués et leur efficacité, ainsi que les méthodes utilisées pour la collecte et la protection des données. Ces mécanismes d'évaluation sont activés de manière permanente et permettent de vérifier de manière continue et aléatoire les offres des fournisseurs avec lesquels on peut établir une collaboration pour le compte de nos clients.

« Keyword Targeting »

Contrairement aux ordinateurs, les mobiles ne peuvent pas s'appuyer sur les « cookies » pour identifier les consommateurs dans les flux d'information. Dès lors, certains fabricants et acteurs du marché « mobile » ont recours à des technologies et des méthodes qui les exposent fortement. L'approche « AOD mobile » de VivaKi relève de l'application du principe de précaution afin de s'assurer que les données personnelles sont sécurisées, protégeant ainsi le consommateur et la marque.

« Eye on the future »

VivaKi a établi des partenariats avec des fournisseurs très engagés dans la mise en place de règles fondamentales de protection des consommateurs, notamment ceux qui appliquent de manière systématique l'« opt-out » (possibilité claire pour le consommateur de refuser de partager ses données personnelles - voir Rapport RSE 2011). C'est une priorité, car c'est le seul moyen de permettre aux clients du Groupe de disposer pour leurs marques, produits et services des outils les plus modernes, mais également les plus sûrs vis-à-vis de leurs consommateurs.



Environnement

环境

ENVIRONNEMENT

CHAPITRE 4

Medio ambiente

بيئة

UNWESLTSITUATION

ENVIRONMENT

Окружающая среда

הסביבה

Ambiente



Même si notre empreinte environnementale reste modeste au regard d'autres secteurs d'activités, nous poursuivons nos efforts pour réduire nos impacts directs et indirects. Notre objectif est de nous aligner sur la politique environnementale européenne « 20-20-20* ».

Modifier nos comportements, faire évoluer nos pratiques et diminuer les conséquences néfastes sur l'environnement de certaines de nos activités constituent l'essentiel de notre démarche. Nous commençons à constater les effets bénéfiques des actions engagées par les agences du Groupe.

Parallèlement, nous poursuivons nos travaux autour de l'évaluation des actions que nous réalisons pour nos clients. Compte tenu du nombre total de campagnes de communication conduites chaque année, l'enjeu est de taille !

► Notre approche : consommer mieux pour consommer moins.

* Stratégie européenne « 20-20-20 » à l'horizon 2020 : réduire les émissions de gaz à effet de serre d'au moins 20 % par rapport aux niveaux de 1990, faire passer à 20 % la part de l'énergie renouvelable dans la consommation finale d'énergie et augmenter de 20 % l'efficacité énergétique.

1. Politique environnementale : inscrire nos initiatives dans une dynamique de progrès continu

En 2009, la Direction de la RSE a formalisé la première politique environnementale du Groupe. Et parce qu'avant de réduire les impacts, il faut les mesurer, elle s'est engagée la même année dans la réalisation d'un bilan carbone. Depuis, celui-ci est reconduit chaque année pour nous permettre d'évaluer nos progrès et d'affiner nos enjeux.

• Quatre axes et une feuille de route

Si nos activités ne nous placent pas au premier rang des acteurs économiques les plus impliqués dans les émissions de gaz à effet de serre ou la consommation de matières premières, nous ne nous exonérons pas de nos responsabilités en tant qu'entreprise.

« Consommer mieux pour consommer moins » implique de changer de comportement. Afin de faciliter la prise de conscience des enjeux majeurs par les équipes, notre politique environnementale s'articule autour de quatre axes :

1. la réduction des consommations de matières premières (principalement papier et eau) ;
2. la réduction de la consommation d'énergie (électricité, chauffage et air conditionné) ;
3. la réduction des déplacements professionnels des équipes ;
4. la gestion organisée des déchets et la mise en place de filières de recyclage.

Pour faire émerger des solutions profitables à tous, la Direction RSE s'appuie également sur le résultat des expériences conduites localement avec le soutien des équipes *corporate*, dont la Direction des Achats et les équipes locales des Centres de Services Partagés (Re:Sources).

• Le bilan carbone : un outil pour progresser

La première édition du bilan carbone remonte à 2009. Réédité chaque année et conduit à l'échelle du Groupe, ce travail permet d'obtenir une photo d'ensemble de l'empreinte environnementale de nos activités et des vues plus précises pour chaque pays et chaque unité.

Il constitue donc un outil très précieux pour améliorer notre politique environnementale et définir des objectifs chiffrés. Comme celui de 2011, le 4^e bilan carbone de l'ensemble du Groupe réalisé en 2012 a été calculé avec l'appui de Bureau Veritas.



La méthode et le périmètre sont les mêmes qu'en 2011. Le périmètre pris en compte représente 95 % du Groupe. Le calcul est toujours présenté selon les deux méthodes :

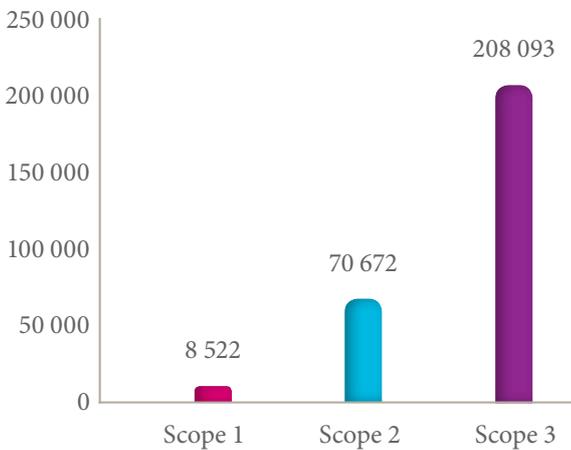
- la méthode européenne retenue par l'ADEME qui comptabilise les gaz à effet de serre des émissions directes et indirectes du Groupe, en suivant le Protocole de Kyoto ;
- la méthode américaine « GHG protocol » qui prend en compte trois scopes d'émissions de gaz à effet de serre (GES).

En 2012, le total des émissions apparaît en légère hausse pour deux raisons :

- l'amélioration de la remontée et la qualité des données sur des sujets délicats à « tracer » dans l'ensemble des 850 entités de reporting du Groupe, dont un grand nombre sont de petite taille (structures de moins de 50 personnes) ;
- la croissance organique du Groupe qui implique mécaniquement une hausse des impacts.

Or, parallèlement, les agences font des efforts importants de réduction de leurs consommations. Le Groupe est donc globalement en amélioration.

Émissions GES - GHG PROTOCOL (tonnes eq CO₂)

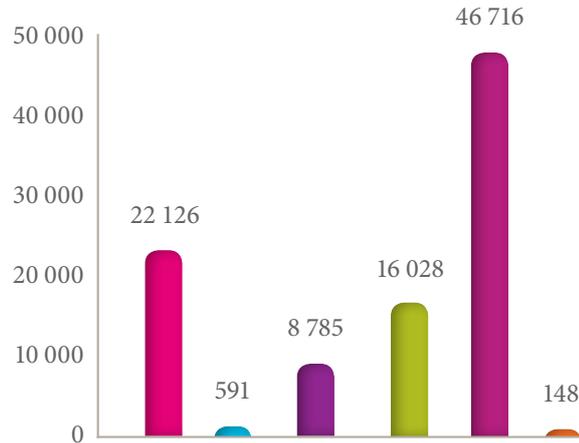


- Scope 1 GHG = émissions directes par source d'énergies : gaz, fioul et autres fluides + transports professionnels (auto)
- Scope 2 GHG = électricité achetée
- Scope 3 GHG = autres transports (dont avion, train...), professionnels et personnels ; immobilisations ; consommables ; déchets



Émissions 2012 : total 287 287 TeqCO₂, soit 5 TeqCO₂ per capita (moyennes entreprises, secteur des services : 5,3 à 8,8 TeqCO₂ source Bureau Veritas)

Bilan Carbone ADEME (tonnes eq Carbone)



- Énergies : électricité, gaz, fioul et autres fluides...
- Fluides
- Consommables : papier, cartouches, fournitures de bureau...
- Immobilisations : bâtiments, matériels informatiques...
- Transport de personnes, professionnels et personnels ; fret...
- Déchets



BILAN CARBONE®

Émissions 2012 : total 94 394 TeqC soit 1,63 TeqC per capita (moyenne entreprises, secteur des services : 1,4 à 2,4 TeqC - source Bureau Veritas)

NB : La méthode Bilan Carbone® étant basée sur des facteurs d'émission moyens (et présentant donc un certain degré d'incertitude), elle ne fournit que des estimations en ordre de grandeur, sa vocation est d'impulser des actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de mesurer les progrès accomplis. Le degré d'incertitude lié à la réalisation du Bilan Carbone® 2012 de Publicis Groupe est estimé à 20 %.

• La politique de certification

La certification des agences dépend pour beaucoup du contexte réglementaire local. Ainsi, au Royaume-Uni, plus de la moitié des agences du Groupe sont certifiées ISO 14001 ou ISO 9001 car le contexte réglementaire les a encouragées à le faire.

C'est aussi le cas des agences média en France désireuses de mieux répondre aux attentes exprimées par les clients. Il existe aussi d'autres certifications volontaires importantes : c'est le cas par exemple du CENP au Brésil qui fixe les standards et bonnes pratiques du secteur de la publicité et communication. Rappelons aussi la certification ISO 9001 de Leo Burnett et Arc (États-Unis) sur le volet sensible du database management (certification régulièrement renouvelée depuis 2004).



Parole d'acteur

« Être simple pour être efficace »

Nail Hadden, Global Head of Talent Management, BBH

BBH est certifié ISO 14001 : comment évoluent vos défis ?

Notre démarche a commencé il y a 8 ans car c'est tout un processus très complexe sur lequel il ne faut jamais lâcher notre attention ; nous avons été la première agence de publicité certifiée ISO 14001. Le défi le plus récent et compliqué : trouver une compagnie de taxis avec une flotte de véhicules « verts » en nombre suffisant pour s'associer avec nous ! Nous avons finalement noué un partenariat avec une petite société, Climate Cars : nous leur avons garanti un volume d'activité qui leur a permis de croître et nous a permis d'accéder à un service de voitures hybrides au même prix que celui des véhicules essence. En 2012, 63 % des véhicules utilisés par BBH Londres sont des voitures hybrides.

Avez-vous une « recette » pour mobiliser les collaborateurs ?

Il faut avoir un plan d'action pertinent par rapport aux équipes, simple et pratico-pratique. Et surtout pas de prêchi-prêcha ! Notre *Green Team* de volontaires a joué au départ un grand rôle d'impulsion. Aujourd'hui, tout le monde se sent concerné.

Vous avez des exemples ?

Plein ! Et dans de nombreux domaines différents. Par exemple, nous avons :

- réduit le nombre de poubelles, mais elles sont plus grandes (une pour le recyclage et une pour le reste) ;
- mis en place un parking à vélos à l'intérieur de l'agence et nous fournissons des antivol à tous les cyclistes de passage ;
- interdit l'usage des taxis pour les déplacements très proches et au-delà du périmètre de London W1 ;
- rendu standard l'impression recto-verso pour nos imprimantes ;
- créé une salle de vidéoconférence, ce qui signifie que nous pouvons nous rencontrer et parler entre agences du réseau sans nous déplacer ;
- mis des poubelles à sachets de thé recyclables partout où l'on peut se préparer du thé – *tea time* oblige ! – ;
- travaillé à notre bilan carbone et notre neutralité carbone : nous avons utilisé de manière valorisante nos crédits carbone. Ainsi en 2012, nous avons travaillé avec Slum Dwellers International pour aider les gens qui vivent dans un bidonville à Kampala (Ouganda) à améliorer eux-mêmes leurs habitations, tout en renforçant leur cohésion communautaire ;
- et tous les jours, chacun est attentif et actif... ce qui reste fondamental.

2. Les « Green Teams » : une démarche collaborative qui se déploie

Leur nom donne le ton... Sous l'impulsion de la Direction de la RSE, ces équipes de collaborateurs volontaires mettent en place des actions de sensibilisation en faveur de l'environnement au sein de leur agence.

• Une action continue...

Les « *Green Teams* », qu'elles soient *True Blue* comme chez Saatchi & Saatchi, *Purple* chez MSLGROUP, etc., sont constituées de collaborateurs et collaboratrices volontaires et engagés autour des problématiques environnementales (et pas seulement). Ils se rassemblent en petites équipes locales et initient des actions concrètes au sein de leurs agences qui favorisent l'information, la sensibilisation et la mobilisation immédiate. Souple et simple, ce dispositif autorise une grande liberté de manœuvre pour répondre avec pertinence aux enjeux locaux. L'expérience prouve également que toutes les équipes sont amenées à travailler sur des thèmes identiques, ce qui facilite le partage d'objectifs, d'expériences et de bonnes pratiques.

Très motivées et très impliquées dans leur mission, les 300 *Green Teams* agissent de manière continue au sein de leur agence et selon un agenda local en fonction de leurs priorités. Leurs missions sont principalement les suivantes :

- informer les collaborateurs sur les consommations de l'agence et rendre les données compréhensibles par rapport à l'activité quotidienne ;
- sensibiliser chacun sur ce qu'il peut faire quotidiennement à son échelle personnelle ou professionnelle (logique de « *Do One Thing* » (DOT) sur un mode volontaire, développée et déployée par Saatchi & Saatchi, entre autres) ;
- donner des idées de bonnes pratiques, aider les équipes internes « *facilities* » à mettre en place de nouveaux dispositifs (tri des déchets, dispositifs automatiques d'économies d'énergie, d'eau...) ;
- créer des moments de mobilisation dans les agences, avec les managers, et en y associant des partenaires et des clients.

• Les « GreenWeeks » : un temps fédérateur pour l'action conjointe

En 2011, les équipes françaises d'une dizaine d'agences du Groupe ont ainsi décidé de conduire une action commune : ce fut la première « *GreenWeek* » interagences. En 2012, un pas supplémentaire a été franchi : plusieurs agences en France et au Royaume-Uni ont joint leurs forces et organisé leur « *GreenWeek* » la même semaine de juin 2012.

Ce qui a permis de conforter l'idée de la convergence dans le temps pour agir de concert. Pour gagner en impact, l'événement était adossé à la « Semaine européenne de l'énergie durable ».



LA GREEN WEEK 2012

GREEN WORK



L'axe de travail – « consommer moins et mieux » – a permis d'aborder une multitude de sujets ayant trait à la vie quotidienne, depuis la consommation de matières premières du type énergie, eau, papier, jusqu'à la gestion des déchets.

3. Consommations majeures et impacts : développer nos activités en limitant nos consommations et nos émissions

Les chiffres clés de nos consommations sont le direct reflet de la dynamique de croissance de Publicis Groupe : quand nos agences se développent, quand nous acquérons un nouveau réseau, nos effectifs s'accroissent (+ 6,5 % en 2012), et avec eux, nos émissions comme nos consommations (en énergie, en eau, en papier...). Pour autant, à périmètre constant, les performances environnementales de chaque agence sont en progrès.

• Les déplacements : la première source d'impact du Groupe

Avec un total de 865 856 000 km parcourus en 2012, les déplacements professionnels – et en particulier en avion – restent notre principale source d'émissions de gaz à effet de serre. La hausse de 13 % enregistrée par rapport à 2011 est directement liée à la croissance des activités du Groupe et aussi par une traçabilité des données qui s'améliore.

Une partie de ces déplacements demeure indispensable. Mais pour les limiter, nous poursuivons l'installation de salles de téléprésence « Here and There ». À la disposition de nos équipes comme de nos clients, celles-ci permettent de relier simultanément cinq villes différentes. 25 salles sont désormais opérationnelles. En 2012, elles ont permis 6 500 heures de réunions à distance.

Même s'il est encore trop tôt pour en évaluer précisément les bénéfices complets, nous constatons avec satisfaction qu'elles sont de plus en plus souvent occupées. Le nombre de trajets aériens notamment transatlantiques ou d'un continent à l'autre sont mieux optimisés.

À la diminution des émissions de GES se conjuguent aussi d'importants bénéfices pour les collaborateurs concernés en termes de confort et de fatigue liés au voyage.

• La consommation d'énergie

Cette année, nous avons consommé 185 070 100 kWh, dont 20 % sont issus de sources d'énergies renouvelables (sur la base des déclarations données par les fournisseurs d'électricité).

Là encore, en raison de l'accroissement des activités du Groupe, notre consommation a augmenté mécaniquement par rapport à 2011 (+ 6 %) alors que de nombreux efforts sont déployés depuis plusieurs années pour réduire les consommations d'énergie dans les agences : politique du « *switch off* » des ordinateurs, de leurs périphériques, des lumières les nuits et week-ends... et se traduisent bien par des consommations en baisse dans différents grands immeubles. Enfin, lorsque le Groupe doit envisager des déménagements, l'efficacité énergétique des futurs locaux fait partie des critères de sélection pris en compte.

Comme indiqué dans les rapports RSE des années précédentes, nous sommes attentifs à la classification énergétique des bâtiments lors des déménagements de nos agences.

• La gestion des déchets et le recyclage

Estimé à **4 580 tonnes**, leur volume est en baisse de 13 % par rapport à 2011. L'essentiel est constitué de papiers et cartons dont plus de 50 % sont traités dans des filières de recyclage avec traçabilité. En fonction du dispositif local en place et des prestataires retenus, certaines agences atteignent une traçabilité pour 100 % des volumes.

• La consommation d'eau

Elle est estimée cette année à **732 000 m³** (soit une baisse de 9 % par rapport à 2011). Compte tenu des activités de services du Groupe, il est quasi impossible de disposer des informations relatives à la nature de la source de l'eau alimentant les immeubles.

Rappelons que la généralisation des systèmes internes se poursuit pour la distribution « d'eau filtrée » à des fins de consommation individuelle quotidienne, et continue de réduire le recours aux petites bouteilles d'eau en plastique.

En matière d'hygiène, les efforts se poursuivent pour déployer des systèmes « économiseurs » d'eau dès que possible. Le Groupe est locataire de nombreux bureaux et apporte son soutien aux dispositifs mis en place volontairement par les propriétaires ou gestionnaires. Notre objectif est de mieux structurer ensemble, les approvisionnements en eau en fonction des usages et de mettre en place des dispositifs de récupération des eaux usées.

• Le papier

Nous sommes particulièrement vigilants aux évolutions sur les types de papiers utilisés et les modalités d'impression. Nous suivons de près les évolutions des fabricants de papier et la multiplication des MFPs (*Multifunctional Printers*) nous a permis de réaliser plus d'économies à tous égards : encre et papier. Notre consommation de papier est de **1 792 tonnes en 2012** (vs 1 910 en 2011) en baisse de 7 %. Nous estimons à plus de 50 % le volume de papier issu d'une filière normée au plan environnemental (pour nos besoins internes), sachant que de nombreux « papiers graphiques » ne sont pas encore certifiés.

Une agence très « *environmental friendly* » : ZenithOptimedia à Los Angeles

Consommation d'énergie réduite et très bien suivie en fonction de la température extérieure des différentes parois de l'immeuble, matériaux recyclés, panneaux de bois de récupération pour tout le mobilier de l'agence, moquette fabriquée à partir de bouteilles en plastique recyclées, peinture à faible émission de composés organiques, nombreuses plantes vertes... situés au cœur du complexe Century Plaza Towers qui est certifié Gold LEED *, les bureaux de ZenithOptimedia à Los Angeles sont suffisamment « écologiques » pour que l'agence elle-même obtienne la certification LEED. Les travaux de rénovation ont été achevés en 2008 et depuis, l'effort se poursuit ; car c'est bien là tout l'enjeu : ne pas se limiter à un effort au départ et laisser les mauvaises habitudes revenir ! Les équipes continuent d'être très mobilisées sur le plan environnemental : qu'il s'agisse des réflexes en matière de consommation d'énergie, de papier ou d'eau, chacun est sans cesse rappelé à un devoir de vigilance. Sous l'impulsion de la Direction générale de l'agence et des *Green Teams*, chacun s'est engagé à prendre en compte la dimension environnementale : dans son travail quotidien à l'agence et dans le contenu des missions auprès des clients évidemment, et jusque dans la cuisine où sont bannis les gobelets en plastique au profit de mugs en céramique et où le lave-vaisselle est mis en marche tous les soirs ! L'agence s'emploie à avoir une approche à 360° sincèrement « *environmental friendly* ». Et cinq ans après, le pari est réussi !

Évidemment, le tri sélectif des déchets est de rigueur. Les collaborateurs sont même invités à rapporter de chez eux les petits appareils électroniques et les piles pour les déposer dans les bacs prévus à cet effet dans le bâtiment. Ces derniers sont collectés chaque trimestre.

ZenithOptimedia Los Angeles participe aussi au programme *Commute 90067* qui encourage tout le voisinage à utiliser les transports en commun ou à privilégier le covoiturage et l'usage des bicyclettes. La Journée de la Terre (*Earth Day*) en avril représente pour tous un moment particulièrement fort de remobilisation des bonnes volontés et des énergies !

* Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) est un programme de certification de tiers ainsi qu'une norme de comparaison acceptée à l'échelle internationale pour la conception, la construction et l'exploitation de bâtiments écologiques à haut rendement. La certification LEED est basée sur le nombre total de points obtenus dans ces cinq catégories après un examen indépendant et propose quatre niveaux de certification possibles (Certifié, Argent, Or et Platine).



• Les immobilisations (bâtiments, matériels de bureau incluant les équipements IT, serveurs...)

La plupart de nos agences sont locataires des bâtiments qu'elles occupent. De fait, nos immobilisations s'évaluent principalement suivant nos consommations d'équipements et de matériels informatiques (IT) : **77 610 machines** (ordinateurs fixes et portables, tablettes et copieurs) en 2012 (vs 66 754 en 2011). Ce chiffre en augmentation de 13 % cette année est cohérent avec l'augmentation des effectifs du Groupe (renouvellement du parc tous les 3 ans) et la démultiplication des outils de travail.

En France, la majeure partie de nos déchets IT sont pris en charge par la filière de collecte et de traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). De manière plus générale, le cycle de vie de nos équipements informatiques est géré soit directement en amont dans le cadre des contrats avec les fabricants ou pris en charge en aval par des associations spécialisées dans le réemploi (seconde vie). En 2012, 80 % de ces déchets ont été recyclés (les 20 % restants étant détruit par des filières tracées).

Nos impacts

Le total des impacts 2012 est de 94 394 TeqC
soit 1,63 TeqC *per capita* selon la méthode ADEME (voir p. 47)

Les premières sources demeurent dans l'ordre :

- déplacements (professionnels et personnels)
+ fret : **46 716 TeqC**
 - énergie : **22 126 TeqC**
 - immobilisations (bâtiments, matériel de bureau incluant les équipements IT, serveurs...) : **16 028 TeqC**
 - consommables (papiers, cartouches, fournitures de bureau...) : **8 785 TeqC**
 - fluides : **591 TeqC**
 - déchets : **148 TeqC**
-

TABLE DE CONCORDANCE

GRI	DESCRIPTION GRI
EC1	Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs de capitaux et aux États
EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liées aux changements climatiques
EC3	Étendue de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies
EC4	Subventions et aides publiques significatives reçues
EC5	Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels
EC6	Politiques, pratiques et part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels
EC7	Pertinences d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels
EC8	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés <i>via</i> une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit
EC9	Compréhension et description des impacts économiques indirects significatifs, y compris l'importance de ces impacts
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume
EN2	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées
EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire
EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire
EN5	Énergie économisée grâce à l'efficacité énergétique
EN6	Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré
EN7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues
EN8	Volume total d'eau prélevé, par source
EN9	Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements
EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée
EN11	Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées
EN12	Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées
EN13	Habitats protégés ou restaurés
EN14	Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité
EN15	Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction
EN16	Émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)



R.225-105 GRENELLE 2	PACTE MONDIAL	ISO 26000	Document de Référence 2012	Pages de ce Rapport
§1-a ; §3-a		6.8 ; 6.8.3 ; 6.8.7 ; 6.8.9	chap 1, chap 2.7 et chap 4	p. 13
				N/A
			chap 2.7.2	p. 14
				N/A
§1-a		6.4.4 ; 6.8	chap 2.7	p. 14
§3-c		6.6.6 ; 6.8 ; 6.8.5 ; 6.8.7		p. 24 et 42
§1-a		6.8 ; 6.8.5 ; 6.8.7		p. 14
				N/A
§3-a		6.3.9 ; 6.6.6 ; 6.6.7 ; 6.7.8 ; 6.8 ; 6.8.5 ; 6.8.6 ; 6.8.7 ; 6.8.9		p. 3, p.27 à 33 et p. 40
§2-c	Principe 8	6.5 ; 6.5.4		p. 49 et 50
§2-b	Principe 8	6.5 ; 6.5.4		p. 50 et 51
§2-c	Principe 8	6.5 ; 6.5.4		p. 48 à 51
				N/A
§2-c	Principes 7 et 8	6.5 ; 6.5.4		p. 48 à 51
§2-c	Principe 8	6.5 ; 6.5.4		p. 48 à 51
§2-a ; §2-c	Principes 7 et 8	6.5 ; 6.5.4		p. 50 et 51
§2-c	Principe 8	6.5 ; 6.5.4		p. 50
				N/A
§2-d	Principe 8	6.5 ; 6.5.5		p. 46 et 47

GRI DESCRIPTION GRI

EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)
EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues
EN19	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids
EN20	Émissions de NOx, SOx et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids
EN21	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination
EN22	Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement
EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs
EN24	Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle, Annexes I, II, III et VIII ; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier
EN25	Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation
EN26	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portées de celles-ci
EN27	Pourcentage de produits vendus et leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie
EN28	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement
EN29	Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisées par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel
EN30	Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement
HR1	Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point
HR2	Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises
HR3	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés
HR4	Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises
HR5	Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit
HR6	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à interdire de type de travail
HR7	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire ; mesures prises pour contribuer à abolir ce type de travail
HR8	Pourcentage d'agents en charge de la sécurité ayant été formés aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité
HR9	Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones
LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique
LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique
LA3	Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activité majeure
LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective

R.225-105 GRENELLE 2	PACTE MONDIAL	ISO 26000	Document de Référence 2012	Pages de ce Rapport
				N/A
§2-d	Principe 9	6.5 ; 6.5.5		p. 49
				N/A
				N/A
				N/A
§2-b	Principes 7 & 8	6.5 ; 6.5.3		p. 50
				N/A
				N/A
				N/A
§2-a	Principes 7 & 8	6.5 ; 6.5.4 ; 6.6.6 ; 6.7.5		p. 48 à 51
				N/A
				N/A
§2-b ; §2-d	Principe 8	6.5 ; 6.5.4 ; 6.6.6		p. 49 et 50
§2-a ; §2-d	Principe 9	6.5		p. 48 à 51
§3-e	Principe 1	6.3 ; 6.3.3 ; 6.3.5 ; 6.6.6		p. 24 et 42
§3-c	Principes 1 & 2	6.3 ; 6.3.3 ; 6.3.5 ; 6.4.3 ; 6.6.6		p. 24
§1-e	Principes 1 & 2	6.3 ; 6.3.5		p. 24
§1-f ; §1-g	Principes 1 & 6	6.3 ; 6.3.6 ; 6.3.7 ; 6.3.10 ; 6.4.3		p. 24
§1-f ; §1-g	Principe 3	6.3 ; 6.3.3 ; 6.3.4 ; 6.3.5 ; 6.3.8 ; 6.3.10 ; 6.4.3 ; 6.4.5		p. 21 et 24
§1-f ; §1-g	Principe 5	6.3 ; 6.3.3 ; 6.3.4 ; 6.3.5 ; 6.3.7 ; 6.3.10		p. 24
§1-f ; §1-g	Principe 4	6.3 ; 6.3.3 ; 6.3.4 ; 6.3.5 ; 6.3.7 ; 6.3.10		p. 24
§1-d	Principes 1 & 2	6.3 ; 6.3.5 ; 6.4.3 ; 6.6.6		p. 24
				N/A
§1-a		6.4 ; 6.4.3		p. 12
§1-a		6.4 ; 6.4.3		p. 10
§1-a		6.4 ; 6.4.3 ; 6.4.4	chap 2.7	p. 13 et 14
§1-c	Principe 3	6.3.10 ; 6.4 ; 6.4.3 ; 6.4.4 ; 6.4.5		p. 21



GRI DESCRIPTION GRI

LA5	Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective
LA6	Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes direction-salariés d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail
LA7	Taux d'absentéisme
LA8	Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave
LA9	Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an
LA11	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière
LA12	Pourcentage des salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité
LA14	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle (rémunérations)
PR1	Étapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité
PR2	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services.
PR3	Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information.
PR4	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services et leur étiquetage.
PR5	Pratique relatives à la satisfaction clients et notamment résultats des enquêtes de satisfaction
PR6	Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages.
PR7	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages.
PR8	Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients.
PR9	Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services.
SO1	Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés
SO2	Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption
SO3	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation
SO4	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption
SO5	Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et du lobbying
SO6	Total des contributions versées en nature et en espèces aux partis politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays
SO7	Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques
SO8	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations

R.225-105 GRENELLE 2	PACTE MONDIAL	ISO 26000	Document de Référence 2012	Pages de ce Rapport
§1-c	Principe 3	6.4 ; 6.4.3 ; 6.4.4 ; 6.4.5		p. 21
§1-d		6.4 ; 6.4.6		p. 20 et 21
§1-b		6.4 ; 6.4.3 ; 6.4.6		p. 11
§1-e		6.4 ; 6.4.6 ; 6.8 ; 6.8.3 ; 6.8.4 ; 6.8.8		p. 16 à 20
§1-d		6.4 ; 6.4.6		p. 20 et 21
§1-e	Principe 6	6.4 ; 6.4.7		p. 16 à 20
§1-e	Principe 6	6.4 ; 6.4.7 ; 6.8.5		p. 16 à 20
§1		6.4 ; 6.4.7		p. 22
§1-a ; §1.f		6.3.7 ; 6.3.10 ; 6.4 ; 6.4.3		p. 13
§1-f		6.3.7 ; 6.3.10 ; 6.4 ; 6.4.3 ; 6.4.4	chap 2.7	p. 14
§3-d		6.3.9 ; 6.6.6 ; 6.7 ; 6.7.4 ; 6.7.5		p. 36 et 43
		6.3.9 ; 6.6.6 ; 6.7 ; 6.7.4 ; 6.7.5		p. 43
		6.7 ; 6.7.3 ; 6.7.4 ; 6.7.5 ; 6.7.6 ; 6.7.9		p. 43
		6.7 ; 6.7.3 ; 6.7.4 ; 6.7.5 ; 6.7.6 ; 6.7.9		p. 43
§3		6.7 ; 6.7.4 ; 6.7.5 ; 6.7.6 ; 6.7.8 ; 6.7.9		p. 41
		6.7 ; 6.7.3 ; 6.7.6 ; 6.7.9		p. 36
		6.7 ; 6.7.3 ; 6.7.6 ; 6.7.9		p. 43
		6.7 ; 6.7.7		p. 43
		6.7 ; 6.7.6		p. 43
§3-a ; §3-b		6.3.9 ; 6.6.7 ; 6.8 ; 6.8.5 ; 6.8.7		p. 16, p.19 et p. 28 à 35
§3-d	Principe 10	6.6 ; 6.6.2		p. 42 et 43
§3-d	Principe 10	6.6 ; 6.6.3		p. 42 et 43
§3-d	Principe 10	6.6 ; 6.6.3		p. 43
§3-d		6.6 ; 6.6.4 ; 6.8.3		p. 36
§3-d		6.6 ; 6.6.4 ; 6.8.3		p. 36
§3-d		6.6 ; 6.6.5 ; 6.6.7		p. 43
§3-d		6.6 ; 6.6.7 ; 6.8.7		p. 43





PUBLICIS GROUPE

Viva la Difference !